O'REILLY®



图灵交互设计丛书

决胜UX

互联网产品用户体验策略

UX Strategy

顶级用户体验策略专家二十余年真知灼见

教你巧妙结合用户体验设计与商业策略，设计创新型产品，重塑职业生涯

[美] Jaime Levy 著

胡越古 译



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

数字版权声明

用户体验（UX）策略需要巧妙结合用户体验设计与商业策略，是一门关于实践的学问。本书介绍了实践用户体验策略的可靠框架，使你不需要拥有MBA学位也能灵活运用商业策略，找到在市场中创造价值的机会，并用提高转化率的思路设计出创新型互联网产品。书中的各种商业案例、故事以及对顶级策略专家的访谈，将助你从不同视角深入理解用户体验策略。

- **通过临时人物角色和客户探索技巧，确定并验证目标用户**
- **通过竞争力分析探索饱和市场，发现创造独特价值的机会**
- **通过结构化的原型实验，将精力聚焦于产品的首要功能**
- **通过用指标量化期望的用户行为，设计漏斗型UX，提升用户参与度**



图灵交互设计丛书

决胜UX：互联网产品用户体验策略

UX Strategy

How To Devise Innovative Digital Products That People Want

［美］ Jaime Levy 著

胡越古 译

O'REILLY®

Beijing • Cambridge • Farnham • Köln • Sebastopol • Tokyo

O'Reilly Media, Inc.授权人民邮电出版社出版

人民邮电出版社

北京

图书在版编目（C I P）数据

决胜UX : 互联网产品用户体验策略 / (美) 杰米·
利维 (Jaime Levy) 著 ; 胡越古译. -- 北京 : 人民邮
电出版社, 2017.1
(图灵交互设计丛书)
ISBN 978-7-115-43775-4

Ⅰ. ①决… Ⅱ. ①杰… ②胡… Ⅲ. ①人机界面一产
品设计 Ⅳ. ①TP11

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第243385号

内 容 提 要

这本书展示了一个实践用户体验策略的可靠框架。这套框架特别为开发创新产品设计，包含众多实用技巧。具体内容分为 11 章：第 1 章确定用户体验策略是什么；第 2 章确定用户体验策略的准则；第 3~9 章包括如何实践这些用户体验策略的技巧；第 10 章包含 4 个对全世界顶级策略专家的访谈；第 11 章是涵盖全书的总结。

本书的读者对象包括体验设计师、网站开发人员、产品经理和企业高管等。

◆ 著　　[美] Jaime Levy
译　　胡越古
责任编辑　朱　巍
执行编辑　谢婷婷　杨　琳
责任印制　彭志环

◆ 人民邮电出版社出版发行　北京市丰台区成寿寺路11号
邮编　100164　电子邮件　315@ptpress.com.cn
网址　http://www.ptpress.com.cn
北京　　印刷

◆ 开本：880×1230　1/32
印张：8.375
字数：258千字　　2017年 1 月第 1 版
印数：1－4 000册　　2017年 1 月北京第 1 次印刷

著作权合同登记号　图字：01-2015-8109号

定价：59.00元

读者服务热线：(010)51095186转600　印装质量热线：(010)81055316
反盗版热线：(010)81055315
广告经营许可证：京东工商广字第 8052 号

版权声明

O’Reilly Media, Inc.介绍

O’Reilly Media 通过图书、杂志、在线服务、调查研究和会议等方式传播创新知识。自 1978 年开始，O’Reilly 一直都是前沿发展的见证者和推动者。超级极客们正在开创着未来，而我们关注真正重要的技术趋势——通过放大那些“细微的信号”来刺激社会对新科技的应用。作为技术社区中活跃的参与者，O’Reilly 的发展充满了对创新的倡导、创造和发扬光大。

O’Reilly 为软件开发人员带来革命性的“动物书”；创建第一个商业网站（GNN）；组织了影响深远的开放源代码峰会，以至于开源软件运动以此命名；创立了 *Make* 杂志，从而成为 DIY 革命的主要先锋；公司一如既往地通过多种形式缔结信息与人的纽带。O’Reilly 的会议和峰会聚集了众多超级极客和高瞻远瞩的商业领袖，共同描绘出开创新产业的革命性思想。作为技术人士获取信息的选择，O’Reilly 现在还将先锋专家的知识传递给普通的计算机用户。无论是通过书籍出版、在线服务或者面授课程，每一项 O’Reilly 的产品都反映了公司不可动摇的理念——信息是激发创新的力量。

业界评论

“O’Reilly Radar 博客有口皆碑。”

——*Wired*

“O’Reilly 凭借一系列（真希望当初我也想到了）非凡想法建立了数百万美元的业务。”

——*Business 2.0*

“O’Reilly Conference 是聚集关键思想领袖的绝对典范。”

——*CRN*

“一本 O’Reilly 的书就代表一个有用、有前途、需要学习的主题。”

——*Irish Times*

“Tim 是位特立独行的商人，他不光放眼于最长远、最广阔的视野并且切实地按照 Yogi Berra 的建议去做了：‘如果你在路上遇到岔路口，走小路（岔路）。’回顾过去，Tim 似乎每一次都选择了小路，而且有几次都是一闪即逝的机会，尽管大路也不错。”

——*Linux Journal*

目录

序

那年，21 岁的我为了修激光打印机，也为了自己的“多媒体”事业梦想，坐上了从布鲁克林前往曼哈顿的地铁。我已经了解到 Jaime Levy 所做的工作，并期望有一天能见到她。

20 世纪 90 年代早期没有 Web，但有纯文字的布告栏系统（早期的 BBS），随后新媒体行业开始迅速变革。虽然那时的计算机刚装上内置的调制解调器及光驱，但几年之后便迎来了宽带与浏览器的普及。

Jaime 开始数字变革的时间比我们都早。她在 1990 年到 1992 年间，就制作过一系列基于软盘的电子杂志——要知道《连线》杂志可是创刊于 1993 年。同年，Jaime 干了一件疯狂的事：她为歌手 Billy Idol 的专辑 *Cyberpunk* 做了交互式的多媒体宣传资料，Billy Idol 随后将其与专辑一同发行。

也是在那个时候，我着手创办了名为《网络漫游者》（*CyberSurfer*）的自编杂志，并且发布了五期内容。CyberSurfer 是我当时的网名。后来，*PAPER* 杂志给了我一个写专栏的机会，专栏名叫“网络漫游者笔下的硅谷梦”。我经常撰写关于 Jaime 的工作——主要因为她是当时唯一真正做事的人！

她从来不是有钱人，但是她不断地追逐自己在交互领域的艺术理想。事实上，她曾有机会作为互动广告公司 Razorfish 的第三个联合创始人成为亿万富翁，但为了梦想，她还是拒绝了。

在 1996 年，我主办了一个名为“预备，准备……开始！”的创业比赛。地

点设在 Josh Harris 为 Pseudo.com 设立的著名仓库风格办公室里。Jaime 设计了电子化好莱坞项目（Electronic Hollywood），一个为网页制作卡通动画以及交互体验的工作室。

她早在休闲游戏和 YouTube 流行之前就看见其潜力，那时候还没有人提“用户体验”以及“信息构架”。她教会我们所有人什么叫“体验”，什么叫“信息流”。

从 Uber 到 Engadget，我足够幸运地创立或参与投资超过 100 家互联网公司。我可以告诉你，如果想做出一款能改变世界的产品，Jaime 的这本书正是你的起点。

仔细倾听并深入思考她在本书里所说的话。这本迟到的手册，就是你在精益创业与精益用户体验方面翘首以盼的那本书。

本书特别适合非设计师完整阅读。专业设计师经常抛出许多晦涩的术语以及工作流程，但 Jaime 把它们解释得清晰易懂，你可以毫不费力地理解它们。

当二十来岁的我们在某天晚上憧憬着互联网未来的模样，思考着如何发掘成功的机会时，Jaime 却简单地向我解释道：“一切关乎体验。”

我想，无论对于产品还是生活，找不到比这更合适的建议了：一切关乎体验。

Jason McCabe Calacanis
Uber 等多家知名互联网公司的天使投资人
2015 年 4 月

前言

制定策略就是把许多点串成一条线。这需要你回顾曾经发生过什么，现在正在发生的是什么，然后才能更好地预测未来。做策略的人需要保持好奇心，能客观看待问题，还要无所畏惧。他们都是冒险家，像猎人一样跟踪猎物然后直击要害。

用户体验策略是用户体验设计与商业策略的结合。这是一门关于实践的学问，因为有了丰富的经验，才更有可能做出成功的产品，而非只是设计出几个线框图然后写一堆代码了事。

本书展示了实践用户体验策略的可靠框架。这套框架特别为开发创新型产品而设计，并且包含众多实用技巧，无论你的工作角色如何，都可以运用自如。商业策略的基本原则并没有神秘到要有 MBA 学位才能理解。策略就像设计，不断实践才是掌握它的唯一方法。

读者对象

本书意在填补用户体验设计与商业策略之间的知识鸿沟。读者对象包括以下几类产品开发者。

企业创始人、互联网产品经理和创业团队

你想领导自己的团队（界面以及用户体验设计师、开发人员、营销人员等）做出一款具备杀手级用户体验的成功产品，但是你的时间、资金以

及其他资源都有限，这意味着需要将精力集中到简单有效的技巧上，或者是只使用最有效又在承受范围内的工具。你明白精益创业的原则，也知道在调查评估方面能省就省，更懂得需要充分合理的策略来做决策。本书将会为你以及你的团队提供必要的轻量级工具，用于测试业务需求的合理性，找到在市场中创造价值的机会，并用提高转化率的思路设计产品。

用户体验设计师、交互设计师和界面设计师

你通常会感到沮丧，总感觉自己像产品设计流程中的小齿轮一样无足轻重。你希望自己的工作更有创造性和策略性，但是未能参与策略层面的产品定义阶段。你担心自己因为没有商科学位和市场经验，职业生涯发展会遇到瓶颈。本书将教会你在遇到以下情形时，如何走出困境。

- 你的任务是为一款产品创建网站地图以及网站界面框架图，但是你觉得该产品只是模仿市面上已有的产品。你不想花费 6 个月的时间“重新发明轮子”。本书将告诉你如何用创新的方法系统性地参考竞争对手的产品。

- 干系人有 100% 的把握相信自己的产品直觉是对的，并且让你照他说的做。你想做用户调研来改变他的想法，但是他又不给你预算。本书将向你展示在无论有无支持的情况下，内部创新的方法。

- 你拿到一大堆交易型产品的需求文档，并被告知需要思考出能提高转化率的设计。本书将告诉你如何分解用户参与过程，以及如何用指标量化期望的用户行为。

写作思路

我是一名软件设计师，同时也兼职讲授不断发展的用户界面设计及产品策略。自 1993 年以来，我的教学内容包罗万象，既有工程学的研究生课程，也有面向职场专业人士的成人教育课程，职场专业人士学习市场化的商业技巧，重塑他们的职业生涯。但是一直以来，无论何种情形，我都没能找到一本可以涵盖所有知识点的完美教材。学生们则不断地请求我分享板书、示例文档以及模板。我多年来为创业公司、机构以及企业服务过，从中学

到了许多关于用户体验策略的实践经验，而我想通过本书把自己积累的所有经验汇集成册。

我同时希望，无论是设计师还是需要构思产品策略的产品开发者，都能从我多年的职业经验中获益。无论是在职业生涯还是个人生活中，我都经历过无数的成功与失败，这些经验让我对试错有了更全面的认识。这就是为什么我从没考虑写一本纯粹的商业或者技术图书。我想写一本内容生动且丰富的书，它应该是以众多产品设计的实战经验为基础的。我想描绘创业精神，它的内涵不只包括成功或始终奏效的技术。我想分享我的人生经历，只希望你不要再踏上我曾经踩过的那些坑。

本书内容

我根据多年来精心总结的教学方法来组织本书内容。因此，阅读本书的首要方式正如我的写作初衷：将其视为设计创新型互联网产品的指南。如果你正好带着这样的目的，那首先要有一个待实现的想法或者产品交互方面待解决的问题，毕竟你应该知道，学会游泳的唯一方法就是跳进游泳池然后适应水的温度。在阅读这些章节的过程中，你和你的团队将按顺序逐步学会所需的技巧。当学会了所有的技巧以后，你们就能够以最恰当的顺序将它们用于实践。

本书分为 11 章。第 1 章明确用户体验策略是什么，以及不是什么。第 2 章介绍用户体验策略的框架，本书提到的所有工具及技巧都在该框架内。第 3 章到第 9 章包括如何实践这些用户体验策略的技巧。第 10 章包含四个对全世界顶级策略专家的访谈，希望你能从他们的不同视角获得见解。最后的第 11 章将给出全面的总结。

用户体验策略工具箱

本书包含一个免费工具箱，你和你的团队可以立即使用它，把最棒的用户体验策略镶嵌到产品上。我在与客户打交道的过程中不断优化这些工具，并且在团队协作中使用它们，最终做出可交付的产品。它们可能看似不实用，但这是设计出有效用户体验策略至关重要的第一步。在阅读本书的过程中，你将会深入了解到这些工具是如何起作用的，以及每一个工具将会

带来哪些好处。

可以通过以下链接免费获得用户体验策略工具箱：

http://userexperiencestrategy.com。

下载工具箱（一个扩展名为 .xlsx 的 Excel 文件）之后，只需要将它导入 Google Drive，即可拥有编辑和分享它的所有权限。所以，你可以用任何方式与你的团队分享。文件的下部有不同的标签，你可以通过这些标签切换不同的工具。

实施用户体验策略需要团队成员与干系人充分协作。无论是教室里的学生还是羽翼未丰的创业公司，或者是大公司里的跨职能团队，只有通过团队协作才能使这些策略发挥效用。在如今的数字化时代，最好的方式是在云端协作。本书提供的工具是基于云端的，这有利于你的本土团队与远程团队在规划产品时更加协调。团队成员不仅可以实时编辑同一个文件并在线上实时交流沟通，还可以记下事后有用的笔记。

评价和问题

请把对本书的评价和问题发给出版社。

美国：

O'Reilly Media, Inc.
1005 Gravenstein Highway North
Sebastopol, CA 95472

中国：

北京市西城区西直门南大街 2 号成铭大厦 C 座 807 室（100035）
奥莱利技术咨询（北京）有限公司

O'Reilly 的每一本书都有专属网页，你可以在那里找到本书的相关信息，包括勘误表、示例以及其他信息。本书的网站地址是：

http://shop.oreilly.com/product/0636920032090.do

对于本书的评论和技术性问题，请发送电子邮件到：

bookquestions@oreilly.com

要了解更多 O'Reilly 图书、培训课程、会议和新闻的信息，请访问以下网站：

http://www.oreilly.com

我们在 Facebook 的地址如下：http://facebook.com/oreilly

请关注我们的 Twitter 动态：http://twitter.com/oreillymedia

我们的 YouTube 视频地址如下：http://www.youtube.com/oreillymedia

Safari® Books Online



Safari Books Online（http://www.safaribooksonline.com）是应运而生的数字图书馆。它同时以图书和视频的形式出版世界顶级技术和商务作家的专业作品。技术专家、软件开发人员、Web 设计师、商务人士和创意专家等，在开展调研、解决问题、学习和认证培训时，都将 Safari Books Online 视作获取资料的首选渠道。

对于组织团体、政府机构和个人，Safari Books Online 提供各种产品组合和灵活的定价策略。用户可通过一个功能完备的数据库检索系统访问 O'Reilly Media、Prentice Hall Professional、Addison-Wesley Professional、Microsoft Press、Sams、Que、Peachpit Press、Focal Press、Cisco Press、John Wiley & Sons、Syngress、Morgan Kaufmann、IBM Redbooks、Packt、Adobe Press、FT Press、Apress、Manning、New Riders、McGraw-Hill、Jones & Bartlett、Course Technology 以及其他几十家出版社的上千种图书、培训视频和正式出版之前的书稿。要了解 Safari Books Online 的更多信息，我们网上见。

致谢

如果没有 Sarah Dzida 的持续协助，本书就不会呈现在你的眼前。我第一次见到 Sarah 是在我的用户体验设计课堂上，当时她正在攻读写作方面的硕士

学位。我们一起完成过许多用户体验策略以及设计方面的项目，她从中深入全面地学习了这些商业案例，然后帮助我通过写故事的形式将它们呈现出来。她帮助我完成了许多事情，先是帮我向出版社提出写书请求，后又担任起我的写作教练，在我将样章写成终稿的过程中不断给予指导，最后又成了我的首席编辑。她发挥文学才能，帮我把不同章节的各个案例故事神奇地编织在一起，最终形成一本结构合理、逻辑顺畅的图书。我将永远感激她在我的写作成长之路上所给予的一贯支持。我同样要向以下人士表达谢意与感激。

- 特别感谢 Lane Halley，我的“一号”用户体验专家和精益创业女王。自从我在洛杉矶的一次演讲中第一次提到写书计划，她就一直是我用户体验方面的参谋。
- 感谢以下对本书做出贡献的人：Chaim Diesto、Miles Frank、Ena De Guzman、Geoff Katz、Jared Krause、Zhan Li、Paul Lumsdaine、Peter Merholz、Holly North、Bita Sheibani、Michael Sigal、Milana Sobol、Michael Sueoka、Eric Swenson，以及 Laurel Wetzork。
- 感谢 O’Reilly Media 以及我的编辑团队成员 Mary Treseler 和 Angela Rufino。
- 感谢我的儿子 Terry，你很棒，你给了我存在的意义和不断向前的动力。我把本书献给 Terry 以及我家庭的其他成员。
- 谢谢我所有的芭蕾舞老师，谢谢你们教会我芭蕾这种艺术形式，这让我在写书过程中一直保持心智清晰。

谢谢你，洛杉矶，谢谢你成为我的家。

电子书

扫描如下二维码，即可购买本书电子版。



第 1 章

什么是用户体验策略

我看见了针管和伤害，每个人都多少与之有关。

——Neil Young（1972 年）

几年前，有位非常成功的软件工程师因为遇到一个市场痛点而成为创业者。他很爱的一个人需要治疗毒瘾，于是和千万美国人一样，他踏上了艰难的寻医路。他本想找到一家声誉良好且可以提供合适治疗的医疗机构，但是这一路充满不确定性，麻烦不断。不仅价格不透明，而且找不到对医疗机构无偏见的反馈评论来参考。这些医疗机构价格虚高，善用欺骗和谎言吸引像他一样走投无路的人。但他在调查过程中发现，声誉良好的治疗中心也在挣扎，这些机构有大量闲置床位，并且很难从介绍来的患者中筛选出合适的入院病人，让保险公司承担医疗费用也不是件易事。最终，这位软件工程师看见了一个创业机会，这是另一条值得探索的路。他觉得自己不仅有办法解决市场配置问题，还能帮助许多有治疗需求的人，这个主意令他激动万分。这就是他的创业公司如何诞生的故事，他的想法是通过在线界面，把合适的患者与合适的治疗中心连接起来。

因为他的项目具备重构市场的潜力[1]，所以他成功召集到精干团队并获得投

注 1："Priceline Type Bed Auction Service Has Potential to Radically Transform Addictions Biz"，*Treatment Magazine*，2012 年 1 月 12 日，http://tinyurl.com/8lj5wqa。

资。他与声誉良好的康复机构建立了合作关系，然后开发出可以把患者与闲置床位匹配起来的数据库[2]，还为康复机构设计了评价机制，保证只把最好的机构收录进数据库。当然，他和团队还开发了面向消费者的网站，以满足患者需求。

他们尽了所有的努力，找到了之前曾费力寻求治疗的人做在线用户调查，还聘请了公关公司、营销公司以及搜索引擎优化公司。他们在纸媒以及网络媒体上做广告，与业内专家沟通，还找到了许多对项目兴趣浓厚而且愿意加入的商业合作伙伴。

当网站正式上线后，他们在 Facebook 和 Google 上做了多个广告，推广这项为消费者提供的省钱又省事的服务。然而，虽然投入巨大，他们的主页只赢来少量访客，而且这些流量又马上流失掉了。偶尔会有访客注册为用户，有时访客甚至还会回来。但是在 18 个月内，没有一个人通过他们的网站预订治疗中心。

这位软件工程师的团队发觉无论怎么做都不管用，毕竟他们确实看到数百万美元的投入没有带来一个顾客。他们的投资人以及商业伙伴开始焦虑。公关人员依然能找到对其概念感兴趣的媒体，但当媒体知道网站没有一个活跃用户后，立即兴趣全无。然而，网站已经包含了许多功能特性，用于帮助用户选到最合适的康复中心。

“一定是用户体验出了问题。”该团队怀疑。于是他们找到了我。

和之前别的产品团队一样，他们迫不及待地要求我的用户体验设计团队帮他们重新设计网站的视觉效果，越快越好。毕竟，他们需要尽快消除商业伙伴越发明显的忧虑。他们的产品功能已经非常稳定了，因此他们认为让我的团队在此基础上重新设计外观是件轻而易举的事。但我们拒绝了，因为他们真正需要的不仅仅是全新的用户体验，而是全新的用户体验策略。

1.1　对用户体验策略的误解

用户体验（user experience，UX）包含了众多学科，是一个涵盖性术语。用

注 2：“Making a Treatment Match”，*Behavioral Healthcare*，2013 年 2 月 25 日，http://tinyurl.com/mv5gq8u。

户体验策略是用户体验设计与商业策略的结合，但它不是一个孤立的点，而是由众多的点连接而成的精巧结构。这也正是关于用户体验策略流传着众多各不相同的解释是原因。

我第一次了解到“用户体验策略”这个说法是在 2008 年，当时我正在读由 Indi Young 所著的讲解高级用户体验的书《心智模式》（*Mental Models*）[3]。那时候，Indi Young 正尝试帮助用户体验设计更上一层楼，于是她针对“体验策略”为读者提供了一个简单的定义，如图 1-1 所示。

体验策略

你的产品策略不应该是孤立的。用户体验的价值固然不可否认，但是你为用户提供这项服务的支撑性理由同样重要。所以Jesse James Garrett才用如下等式来描述“体验策略”这个词：

体验策略 = 商业策略 + 用户体验策略

心智模式可以帮助你形象地理解商业策略与现有的用户体验之间的差异。因此，心智模式图能为体验策略提供支持。

图 1-1：摘自《心智模式》的边注栏，©2008 Rosenfeld Media, LLC

我实在想知道“用户体验策略”到底是什么含义。“体验策略”与“用户体验策略”怎么看都是一个意思，而 Indi Young 的书并没有对上述公式进行深入讨论。在多年来与交互机构和企业一同工作的过程中，我也听说过许多关于用户体验策略的其他理论。我不打算在本书中深究“策略”的字面意思，也不会探讨理论框架是否有实用价值。我们不能沉浸在这些争论中浪费精力，它们只会让客户以及干系人感到迷惑。这是在 21 世纪初确实发生过的事，当时大家对于“用户体验设计”与“交互设计”之间的区别争论不休。

误解也并非一无是处，它可以帮助我们建立对比的基础。所以，让我们首先来扫清道路上的最大障碍。

注 3：Indi Young 的书 *Mental Models* 提到了 Jesse James Garrett 对“体验策略”的定义（第 20 页）。该书于 2008 年由 Rosenfeld Media 出版。

1.1.1 误解1：用户体验策略就是找到“北极星”

事实：北极星虽不是最亮的星星，但因为其在天空中位置“固定”，所以在历史上一直被用于航海导航[4]。在数字化时代，找到“北极星”意味着团队为他们的工作设定目标，然后根据这一目标安排计划。这种传统的商业策略对于臃肿大公司中的团队可能会起到激励作用，但如果创新型互联网产品的目标市场是一个快速变化且充满不确定性的消费者市场，情况会如何呢？这就需要敏捷方法，比如在多个方面不断根据反馈来修正、迭代产品，形成闭环。你不需要“北极星”指引用户体验策略；相反，你需要在每一次改变方向时找到目标。

1.1.2 误解2：用户体验策略就是“有策略”地设计用户体验

事实：我猜与这句话相反的意思是，什么！用无策略的思路设计用户体验？但实际上，用户体验设计与用户体验策略是两码事。设计是在创造某物，而制定策略是在创造之前构思全盘计划。一种解释方式是把用户体验想象成产品。产品策划师需要考虑到产品所有的可能性，在调研潜在客户和竞争对手之后再定义产品。他需要思考产品的成本、定价，以及怎样将产品分发到不同的客户群。相反，产品设计是实现产品的过程。这是两门独立的学问。

我常常看见有些用户体验设计师做产品时不了解产品的整体商业策略。他们除了商业需求文档一无所知。这种隔阂解释了精益用户体验运动如此流行的原因。精益用户体验运动提倡用户体验设计师扮演胶水的角色，团结跨职能团队，承担更多的领导职能（比如在产品策划阶段寻得一席之地）。

1.1.3 误解3：用户体验策略就是产品策略

事实：误解 2 指出了产品策划师与用户体验策划师之间的相似之处，但这并不意味着两者可以完全等同（虽然我的父母一直以为我从事产品总监这种管理岗的弟弟与我做同类工作）。对于塔吉特（Target）购物商场而言，设计实体店面的购物体验及店内商品的人与设计 Target.com 网上商城的人所考虑的问题大相径庭。

注 4：http://www.space.com/15567-north-star-polaris.html

但是用户体验策略不仅仅包含某种互联网产品或线上体验，还包含数十种不同的互联网产品、服务以及平台，它打通了整个产品系列的内部联系。以下是几个参考例子。

Apple
　iMac、iPod、iTunes、iCloud，以及实体体验店等

LinkedIn
　桌面端、移动端，以及收费服务

Adobe
　Photoshop、Illustrator，以及云端应用

Amazon
　免运费金牌服务、云服务、Kindle、作为内容创造者，等等

我们可以想象买家和卖家之间存在一个无缝的生态系统，用户体验设计可以把产品的接触点编织进这个生态系统中，而用户体验策略就是其理论根基，它指明了用户顺着漏斗往下走的整个流程（第 9 章将详细讨论）。

1.1.4　误解4：用户体验策略与品牌策略紧密相连

事实：品牌策略是指通过各种渠道，以什么方式，何时何地，面向谁传递什么品牌信息。品牌策略可以帮助判断如何设计用户体验；反之，用户体验设计也会影响品牌策略。但是需要注意的是，品牌塑造与用户体验策略不能混为一谈。糟糕的用户体验会降低品牌价值，但反过来不成立，即便口碑最好的品牌也无法拯救用户体验糟糕的产品。

Brant Cooper 和 Patrick Vlaskovits 在他们合著的《精益企业家》[5] 一书中写道："营销可以增加产品的知名度，但是如果产品本身是败笔，谁也无能为力。"拿 Google 举例。它有迷人的品牌形象，但是看看 Google+、Buzz 和 Wave 这些由 Google 推出的社交分享产品，它们虽然符合 Google 的品牌策略，但最终都没能赢得大众的认可。这些产品诞生于宏大的愿景——希望通过推出多个产品帮助用户消除不同圈子间的交流障碍，但最终的产品让人失

注 5：*The Lean Entrepreneur*，由 Wiley 于 2013 年出版。

望，未能赢得用户的芳心。

另一个不可忽略的事实是，优秀的用户体验设计无法实现品牌形象的差异化。对于 Google 这样的公司而言，就算什么也不宣传，用户仍会认为其产品的用户体验理所当然会很棒，而若用户体验很糟糕，用户就会感到特别困惑。这就是用户体验策略越来越重要的原因。随着公司规模扩大、产品线扩充，你需要不断调整全盘战略，把策略锤炼得更高效、更可靠、更易实施。总之，产品无论如何都需要好的用户体验。

1.2 用户体验策略究竟是什么

在开始设计或开发产品之前，你所要做的第一件事就是确定产品的用户体验策略。它是解决方案的愿景，你需要接触真实的潜在客户，以验证解决方案，并确保有此市场需求。用户体验设计涵盖诸多细节，如视觉设计、内容传达和功能易用性；用户体验策略指的则是产品的“大框架”，它是在有诸多不确定因素的情况下，为了实现一个或多个商业目标而从宏观层面制定的计划。

任何策略的本质都是全盘计划，这样的计划将带你从当前的环境抵达想去的地方。策略应当扬长避短，并依靠经验和轻量级的战术迅速推动你和团队（因为你很可能不是一个人在战斗）抵达目的地。策略的好坏决定成败。在互联网产品世界里，如果团队成员没有共同的产品愿景，各种混乱情形（延期、成本增加、糟糕的用户体验）会加剧恶化。

优秀的创业者应该像将军那样构思策略。所以，我们说服了之前身陷困境的软件工程师，让他后退一步重新计划。以下就是我们在一个月左右的时间里帮他完成的用户体验策略工作。

- 我们重新审阅当时的调查报告，发现许多商业假设缺乏真实的用户数据。这也是客户允许我的团队暂缓设计的原因。
- 我们运用最小可行产品（minimum viable product，MVP）原型开展游击式用户调研。通过直接倾听目标用户，我的客户终于承认原来并非每个被不良治疗中心坑过的人都属于他的用户。随后，他和团队建立了新的商业模式，打算直接面向更富裕的用户群。

- 我们测试着陆页的用户获取率，由此评估新的价值主张。这帮助客户打开思路去考虑其他商业模式，比如企业对企业（B2B）的解决方案。

当然，我们的许多发现让客户感到沮丧。他和团队已经在一款不成功的产品上浪费了大量的时间与金钱。开始他们误以为问题出在“用户体验”上，但是我们从全局角度向他们暴露了数字界面以外的缺陷，这些才是废掉其用户体验的根源。

1.3 为何用户体验策略至关重要

心智模式是人们认识事物原理的概念模型。当我 10 岁时，我认为妈妈取钱的方式是走进银行，在一张纸条上签个字，然后从柜员那里取到现金。当我 20 岁时，我认为需要凭银行卡和密码去 ATM 机取现金。但是如果你问我 10 岁的儿子如何获得现金，他会告诉你，在超市结账时告诉收银员给你现金就好。2015 年人们获取现金的心智模式与 1976 年的已大不相同。这是因为新的技术和商业流程共同为人们的日常生活提供了更加高效的解决方式。陈旧的心智模式被颠覆，人们的生活在重构中变得更加美好。

这就是我喜欢与创业公司合作的原因，创业者愿意冒最大的风险。他们放弃安稳的工作，为了热情和信念拼尽全力。之前提到的软件工程师就属于这类人——出于一次坎坷的个人经历，他希望解决问题，避免后来者重蹈覆辙。他希望改变人们的心智模式。

虽然设想创新型产品趣味盎然，但要改变人们固有的行为习惯相当困难。消费者在考虑放弃原有习惯之前必定会思考新的方式可以带来哪些益处。怯弱的人并不适合打造能够解决困境的新产品。创业之路困难重重，你需要保持激情乃至疯狂，突破阻碍勇往直前。

是激情帮助我们解决问题、改变世界，是把生活变得更加舒适的激情创造了颠覆性的产品。拥有这种激情的人不仅包括全职创业者，还包括产品经理、用户体验设计师和软件开发者。这些人同样对于利用科技打造顾客喜爱的互联网产品激动不已。当你把这样的一群人聚到一起，就具备了淘汰旧的心智模式、让神奇的事情发生的必要条件。人生苦短，为什么还要将时间浪费在其他事情上？

我写本书的目的是希望揭开用户体验策略的神秘面纱，让所有人都能上手。无论你的资源多么有限，你都可以在各种项目中立即应用这些技巧，帮助团队摆脱泥潭。

我将利用一系列商业案例帮助你理解。你将见到我之前的客户——前面提到的软件工程师，一名好莱坞制片人，以及一个叫 Jared 的创业者。Jared 做了一个易物平台，使得交易不再需要货币。你也将见到我的两个学生：Bita 和 Ena。她们作为我的用户体验研讨班的实习生，根据一个虚构的价值主张跟踪并记录用户体验策略的整个过程。我还会在书中回顾我的成长经历，因为我觉得自己是在父母耳濡目染下的天生创业者。你将发现阅读的过程会带来收获，无论你是教师、学生还是创客。你也将发现，无论具体项目或环境如何，打造产品就像坐过山车，不脱轨的唯一方法就是靠实验主义以及低成本高效益的策略技巧。

作为用户体验策略家，我意在帮助我的客户摆脱困境并追逐梦想。所以我明白良好的解决问题的能力对于精通用户体验策略至关重要。策略的本质不在于设计理论，而在于批判性思维。批判性思维是一种条理化的思维方式，它清晰、理性、开明，并且实事求是[6]。产品干系人以及创业者在构思用户体验策略的过程中，都通过批判性思维方式，将所有的点（客户及其需求、基于技术的解决方案）连接起来。

因此，用户体验策略家对待技术也应抱有同样的激情，因为互联网持续为用户提供无限的数字化选择。手指的每一次点击、滑屏、悬停，这些都是用户的选择。他们的选择千千万万：买或不买、喜欢或讨厌、分享或遗忘、完成流程或取消。你应该懂得需要提供哪些功能特性，以及用户如何使用它们。你需要了解当前以及未来最新的设备、系统平台以及 App，然后才会懂得如何在自己的解决方案中利用它们。你和你的团队要竭尽全力保证不出差错，就像《爱丽丝梦游仙境》中的爱丽丝正巧掉进兔子洞并进入仙境。

准备好开始跳了吗？

注 6：http://en.wikipedia.org/wiki/Critical_thinking

第 2 章

用户体验策略的四条准则

兵贵胜，不贵久。

——孙武，《孙子兵法》[1]

如果颠覆市场是心智模式创新的目的，那么一流的用户体验策略就是途径。这很重要，为了时刻提醒自己，我把它贴在了我的笔记本电脑上。



图 2-1：我的笔记本电脑上的贴纸（“颠覆性创新就像一首新的朋克摇滚曲”）

注 1：《孙子兵法》最早由 Lionel Giles 于 1910 年译成英文并出版。

花费时间和精力去做一款并非独一无二的互联网产品有什么意义？至少你应该问一问，网上是否已经有了解决目前痛点的更好的方法？

为了实现颠覆性创新，我们需要一个框架把所有点串起来，从而构建出健壮的用户体验策略。为了帮助你成功运用书中所述的工具和技巧，本章将详细解读你需要知道的几条最重要的准则，这些是你以及你的团队像用户体验策略家那样思考的基础。

2.1　用户体验策略框架的由来

在数字化世界，策略往往始于调研阶段。产品团队需要深入研究市场，收集关键信息，然后才能决定打造什么产品。我觉得这和美国的庭前证据开示程序[2]很相似。为了避免庭审时被“突袭”，辩护律师可以事先要求查看对方律师的证据，然后做好充分准备。通过这种方法，律师就能尽量避免意外。产品开发者在处理问题时也应该采取同样的策略。

我第一次实践用户体验策略是在 2007 年。当时我在 Schematic 公司（现在叫 Possible）领导一个项目——重新设计 Oprah.com。为了获得必要的信息，我和团队的其他主管一同飞到了芝加哥，开启我们的调研之旅。

在那之前，我专注于界面设计以及把新技术（如 Flash）应用到界面中，创造前沿的产品，当时已经积累了 15 年的专业经验。那时，我经常会拿到繁琐的项目需求书，其中包含数百个必须实现的功能特性；有时也会仅拿到简单的项目描述，其中包含看上去很美的产品效果图。所以从那之后，我做了一个“应用地图”的网站，它包含了许多适用于特定场景的交互功能。然后，我就可以根据需求书判断我已有的设计是否能满足客户的要求。毕竟一般而言，在我拿到需求书时已经很晚了，很难再去质疑最初的产品愿景。况且，客户只是期望我能在不超出预算的前提下按时完成设计。

回到 2007 年的案例。当时有十多位干系人（Oprah[3] 本人不在场）都认同，

注 2：证据开示程序（discovery process）：根据美国《联邦民事诉讼规则》，为了保证庭审公正，利于庭前和解，双方律师都有义务向对方公开自己不受法律保护的证据资料，https://en.wikipedia.org/wiki/Federal_Rules_of_Civil_Procedure。——译者注

注 3：奥普拉 · 温弗里（Oprah Winfrey）是美国著名脱口秀主持人、演员、制片人。——编者注

我们的用户体验总监 Mark Sloan 对此给出的解决办法令人称赞。当时，整个网站系统由不同部分组成，有内容模块也有关键功能。Mark 采用达成共识的方法，如亲和图、记点投票以及强制排名[4]，帮助大家分清主次。这次调研帮助我们（干系人和产品团队）审视目标，从而为 Oprah 在全世界的数百万粉丝提供一个更好的平台。

经过一周的努力后，我们的产品团队交出了一份定义产品愿景的调研简报。该简报包含了不少拿得上台面的成果，比如用户描述、概念图分析以及推荐的功能特性列表。因为干系人非常着急，所以马上就认可了。于是我们的团队马上回到公司，信心满满地把剩下的工作交给了别的同事，项目进入实施阶段。在接下来的六个月里，好几百页包含线框图和功能特性描述的文档辗转于干系人、设计师以及开发者之间。

但是再也没人碰过那份调研简报。无论是用户描述还是初步方案，都没有经过实际用户的验证。干系人又回到了过去的状态，为解决各自的业务问题而搜肠刮肚。然而，这次调研经历让我颇有收获：作为用户体验设计师，我终于尝到了用户体验策略的滋味；我再也不甘心只做一只画线框图的猴子。

虽然重新设计的 Oprah.com 在一年后上线了，但我再没看它一眼，因为我去了另一家有着其他高端客户的交互设计公司（HUGE）。这里更加重视用户调研和商业策略，我可以投入更多精力并直接参与项目调研阶段。同时，我在用户体验策略方面也有了话语权，并可以参与决定产品愿景的实现方案。对用户群以及商业模式缺乏了解，却要花费大量光阴做一款心里没谱的产品，这实在让人有负罪感，而我再也不用过这样的日子了。

我现在专注于运营自己的用户体验策略公司。自从首次参与调研阶段以来，我逐渐掌握了许多可迭代、轻量级以及经验主义的技巧，帮助干系人、设计师以及开发者等精诚合作。一旦所有人对产品愿景达成共识，你以及你的团队就有机会帮助产品、公司，乃至未来的客户改变游戏规则。

然而必须承认，我的用户体验策略方法论只是个人观点，可能与其他人的

注 4：详见由 Dave Gray、Sunni Brown 和 James Macanufo 合著的 *Gamestorming: A Playbook for Innovators, Rulebreakers, and Changemakers*。该书由 O'Reilly 于 2010 年出版。

策略不尽相同。这正是我写第 10 章的原因，那一章介绍我所敬重的一些人，他们也和我一样多年从事用户体验策略以及设计工作。但是你也会发现，我们之间有许多方面是共通的。面对新的学问或方法论，人们都会有自己的理解和处理方式，然而在这些表面的不同背后，其本质都是相互联系的。这解释了为什么用户体验策略是一门既统一又独特的学问。

好了，说了那么多，接下来让我们进入重点，先来理解用户体验策略框架，如图 2-2 所示。



图 2-2：晚餐桌上的四个盘子，代表了用户体验策略的四条准则

我的公式是：用户体验策略 = 商业策略 + 价值创新 + 可靠的用户调研 + 杀手级用户体验设计。

这就是组成我的用户体验策略框架的四条准则。自从调研的第一天开始，我每天都在使用它们。如果不直接与用户对话，就无法真正理解市场；如果不创造独特的价值，就无法保证产品获得成功。看似足够好其实不一定足够好，知道这四条准则并不能让团队一步登天，还需要透彻理解它们之

间是如何互相影响的。真正的秘诀在于，通过娴熟运用后续章节所述的技巧以及工具，让这代表四条准则的盘子在你的指尖旋转起来。

经验总结

- 用户体验策略始于调研阶段，它以四条准则为基础：商业策略、价值创新、可靠的用户调研，以及杀手级用户体验设计。
- 调研阶段的成果应该基于可靠数据。先通过目标用户获取信息，然后再把想法画成线框图并投入开发。
- 杀手级用户体验究竟能否为用户创造真正的价值，能否为干系人带来真正的回报，其决定因素就在于团队如何执行调研阶段。

2.2　准则1：商业策略

商业策略就是一家公司最核心的愿景，它是公司存在的理由，是公司长期成长和可持续发展的保障，是公司核心竞争力的基石，也是打造产品的基础。在本书中，“产品”一词不仅代表互联网产品本身，也代表数字化的服务。

市场竞争激烈，商业策略为产品开发者指明了方向，确立了公司的指导原则。通过这些指导原则，公司才能给自己定位、实现商业目标。要做到这些，公司必须不断发现其竞争优势并加以利用。竞争优势是一家公司可以长期生存的必要条件。

Michael E. Porter 在他的经典图书《竞争优势》中指出获得竞争优势的两种最常用的手段：成本领先和差异化。

成本领先意味着在某行业中为消费者提供最便宜的产品。无论产品是汽车、电视机，还是汉堡，成本领先都是获取绝对优势的传统方法。毕竟，自由市场经济就是允许私营企业在无政府干预的情况下充分竞争。我的意思是，看看获得巨大成功的沃尔玛以及塔吉特这类商家，它们都能为消费者提供最便宜、选择范围更宽的商品。但是如果价格已经触底，怎么办？那么竞争就会变成产品吸引力的较量。

由此我们再来思考 Porter 的第二类竞争优势：差异化。我们是运用颠覆性

技术的产品创造者，这才是我们真正的能力所在。差异化意味着产品是全新的或者独一无二的，这就是优势，即便只是某一方面前所未有，用户也愿意为产品的感知价值付费。作为消费者，我们选择产品时主要基于个性化需求，包括产品的实用性以及我们能从中获得多少愉悦感。当年坐落于西雅图的星巴克能从一家小咖啡馆华丽转身并风靡世界，其原因就在于它的感知价值。人们愿意为一杯拿铁咖啡花五美元是有原因的：那种被打包进产品的特别“体验”。这种体验从顾客踏进店门开始，到顾客把纸杯和纸套扔进垃圾桶结束。

如今，用户体验的差异化正是互联网产品的杀手锏。差异化用户体验完全改变了我们与世界的交流方式。回想微博出现之前的世界。2006 年，Twitter 诞生。虽然其 140 个字符的限制让用户感到不解，但最终被证明是明智的选择，特别利于短消息的传播。如今的用户已经不会为了解快讯而阅读传统媒介，刷 Twitter 就够了。2012 年，飓风“桑迪”肆虐美国东海岸，造成大面积停电。包括灾民、媒体、官方发言机构在内的 Twitter 用户共发了超过两千万条推文[5]。我记得自己当时也花了点时间刷 Twitter，把我在西海岸的家中看电视所了解到的灾情发给住在东海岸纽约的朋友。

另一个利用差异化用户体验在竞争中脱颖而出的例子是社会化地图应用 Waze。它把 GPS 导航与交通信息结合起来，使用户可以迅速找到前往目的地的最快路线。用户只要开车时打开该应用，就可以为整个网络贡献路况数据。用户也可以扮演更加主动的角色，比如分享有关交通事故、交警钓鱼圈套，以及其他突发情况的信息，帮助后来者防范。2013 年 6 月，Waze（这是一家以色列创业公司）最终被 Google 以 11 亿美元收购。如今，Waze 依然在为用户提供独特的用户体验，但其数据已经与 Google Maps（谷歌地图）共享[6]。显而易见，Google 意识到与 Waze 合作将为自家产品带来竞争优势，所以才选择收购而非直接竞争。

在这个充满新奇技术的世界，理解用户体验的竞争优势非常重要。传统上，产品竞争优势的目的是通过*收益流*（revenue stream）实现自给自足。收益流代表了产品的销售状况，当用户为产品付出的价格大于产品的成本时，

注 5：http://www.journalism.org/2012/11/06/hurricane-sandy-and-twitter/

注 6：“New features ahead: Google Maps and Waze apps better than ever”，Google Maps Blog，2013 年 8 月 20 日，http://tinyurl.com/lx9sq8c。

产品干系人就获得了收益。对于很多人来说，这就是产品商业模式的本质。但对于现今的用户体验而言，差异化不一定要求产品投向市场后立即大卖；相反，许多创业者的目标都是获取大量用户。类似 Facebook 这样的产品不是靠低价才打败了 MySpace 和 Friendster 这样的竞争对手。Facebook 赢得市场的原因有二：它提供了差异化用户体验，这在用户看来更具价值；每个人都在用 Facebook。据此，Facebook 开创了新的商业模式：通过提供精准定向广告将用户数据变现[7]。2013 年，当被 Google 收购以后，Waze 也做了同样的事。它通过向忠实用户收费赚了不少钱，而 Google 能获益也是因为大量用户同时持续使用 Waze 和 Google Maps。Facebook 和 Waze 都利用海量用户赚到了钱，本质上都是把用户变成了顾客。所以从现在开始，我将不再区分"用户"和"顾客"这两个词。

好的商业模式不仅仅在于产品的收益流，也不仅仅在于获取海量用户。年轻的技术型创业者常常迷失其中。因为他们成长于 Facebook 崛起并融入日常生活的世界，而最初的 Facebook 并没有明晰的商业模式，所以创业者并不了解，为获取用户，前方将是一场艰苦的战役。创业者也忘了，那些获得巨大成功并重塑日常生活的互联网产品，其商业模式并非凭空而来。这些改变了游戏规则的公司，在找到正确的方向、创造出正确的产品之前，都经历过实验、测试，以及失败的过程。如果你像我一样，也曾经历过 20 世纪 90 年代互联网泡沫的破灭，就一定亲身体验过在没有可靠商业模式的情况下创造产品的所有风险。当风投资金耗尽又没有新的投资时，日子陷入寒冬。

构建商业模式的过程是商业策略的基础。正如 Steve Blank 所写的，商业模式描述了"公司各个关键部分之间的流动"[8]。这句话源自他的"客户开发宣言"，其中他鼓励创业者不要写静态的商业计划，而要构思更灵活的商业模式，并且其中所有的关键部分都要得到验证，无论是基于经验还是使用面向用户的发掘方法。为了理解这些关键部分，让我们来看看商业模式画布（Business Model Canvas）这个工具。

注 7：详见由 David Kirkpatrick 所著的《Facebook 效应》（*The Facebook Effect: The Inside Story of the Company That Is Connecting the World*）。该书由 Simon & Schuster 于 2010 年出版。

注 8：详见由 Steve Blank 和 Bob Dorf 合著的《创业者手册》。

在由 Alexander Osterwalder 和 Yves Pigneur 合著的书《商业模式新生代》[9]中，作者把商业模式拆解为九个必要的部分，使读者能系统地梳理公司赢利的逻辑。Blank 在自己的书中提到创建商业模式时也参考了这一工具。此工具在本书中对于我们的意义在于，打造互联网产品的时候，用户体验策略应该符合哪些关键部分。这些关键部分列举如下（如图 2-3 所示）。

图 2-3：包含了九个必要部分的商业模式画布

用户群

用户是谁？他们有什么行为特征？他们的需求和目的是什么？

价值主张

我们承诺带来什么价值（定性或定量）？

渠道

我们如何接触到用户？通过线下还是线上？

注 9：*Business Model Generation*，由 Wiley 于 2010 年出版。

用户关系

我们如何获取以及留住用户？

收益流

产品如何通过价值主张赢利？用户会为此付费吗？是否存在其他方式？

核心资源

必须拥有怎样独特的战略性资产才可以让产品成功？是内容、资本，还是专利？这个优势是必不可少的吗？

核心业务

公司提供了怎样独特的业务模式？是优化一个过时的商业流程？还是打造一个汇聚用户的交易平台？

核心合作伙伴

为了实现价值主张，需要怎样的合作伙伴以及供应商？

成本结构

为了实现商业模式，最主要的成本是什么？是否会裁减功能以降低成本？是否存在甩不掉的固定成本？

商业模式画布可以帮助产品开发者把对产品的所有假设汇集到一起，然后就可以在调研阶段逐步修订它们，这就是你在本书中将要学到的技巧。针对本节内容而言，商业模式画布向我们展示了商业策略与用户体验策略之间的联系。商业模式画布所包含的方方面面（用户群、价值主张、收益流，以及获取并留住用户）都是构建产品用户体验的必要条件，也是竞争优势的关键所在。

如果你忽略了以上关键部分之间的联系，将很有可能陷入与第 1 章提到的软件工程师同样的困境。他的商业模式依赖于高端用户群获得收益流，但在开发产品之前没能找准目标用户。如果他当初没有在用户调研阶段意识到这一点，可能至今仍身陷昂贵又旷日持久的线上广告拉锯战。正如我的用户体验策略团队所证实的，他的策略很有问题，因为他其实接触不到对自己的价值主张真正感兴趣的用户群。

同时，商业模式画布倡导干系人和产品团队在调研阶段充分合作。核心资

源和核心合作伙伴等部分不应由互联网产品经理或用户体验设计师凭空想象；相反，这正是干系人的用武之地，因为他们具备信息和人脉的优势。而要打造最好的产品，干系人又需要依靠产品团队确定核心业务、用户群、价值主张等部分。当然，产品团队也必须认识到，在实施方案之前要向用户收集数据，正如我们之前通过用户体验策略调研向那位软件工程师演示的那样。

制定商业策略不是要想出完美公式然后生搬硬套。相反，我们需要研究市场，分析机会，进行结构化的实验。失败、学习、不断迭代，直到我们打造出的产品拥有用户真正想要的价值。为适应产品规模的扩张以及市场的千变万化，商业策略需要足够敏捷。对于新产品，策略的目的可能在于让产品尽可能匹配市场需求以便融资，或者在于抢占市场份额，使得用户基数成为竞争优势。但对于更成熟的公司而言，策略的目的则在于发展公司的核心价值主张，同时保持公司结构和内部流程的稳定。所以，商业模式或竞争优势在产品的早期和后期阶段是不同的。并且，在实现不同目标的过程中，必须持续且有针对性地做实验，才能扩大规模和保持竞争力，并在瞬息万变的市场中不断为用户创造价值。

2.3　准则2：价值创新

作为互联网产品的创造者，我们必须对市场动态极度敏感。我们必须理解用户使用数字设备的方式和原因，以及什么决定了用户体验的成败。一般而言，用户对产品的第一印象决定了产品的生死，这是因为此时用户就对你的价值创新有了初步了解。价值创新意味着你的产品是颠覆还是创造了新的行为模式。毫无疑问，我们的目标就是给用户留下良好的第一印象。

在深入探讨价值创新这个概念之前，让我们讨论一下“价值”。这个词随处可见，几乎可以在自 20 世纪 70 年代以来的所有传统或当代的商业书籍中找到它。在《管理：任务、责任和实践》一书中，作者德鲁克讨论了顾客的价值如何随时间变迁。他的例子是年轻女孩会因为赶时髦而买鞋，但当她变成在职母亲之后会更多考虑舒适性和价格。1984 年，Michael Lanning 第一次使用“价值主张”这个词来解释公司如何提供有价值的消费体验。公司若想赚钱，不仅所售卖的商品要比竞争对手的更优质，而且要保证制

造成本低于用户购买的价格。同年，Michael Porter 定义了什么叫“价值链”，即公司如何在特定的行业中通过链式行为提供有价值的产品。图 2-4 描绘了传统制造业的价值链。



图 2-4：价值链

以上是丰田公司制造汽车以及苹果公司制造计算机等设备的商业流程。只要在价值链的任意一个环节具备优势，产品就有脱颖而出的机会。但这些都是针对实物产品而言的。相反，虚拟产品价值链的闭环更小，有时候某些环节是并行的。

这就是传统商业策略不完全适用于互联网产品策略的部分原因。做互联网产品时，线上市场、用户价值，以及价值链都在不断变化，我们必须频繁调研、再设计、再营销，以此保证产品不会暗淡退场。

互联网产品的设计还面临另一个挑战：桌面软件、手机应用以及用户可以在互联网上找到的其他内容。正如之前所说，产品对用户要有价值，然后才能吸引他们使用；产品对公司也要有价值，然后才有可持续性。然而，在互联网上已经有许多用户无需付费就能使用的产品，如果公司的商业模式要具备可持续性，应该如何面对充斥着免费产品的线上市场？

价值创新才是关键。在《蓝海战略》一书中，作者 W. Chan Kim 和 Renée Mauborgne 认为，价值创新意味着同时追求差异化和低成本，从而为用户和公司实现价值的飞跃。这意味着要以更低的价格提供更新颖的产品（如图 2-5 所示）。追求差异化与成本领先的公司能为用户和干系人提供更有用且更便宜的产品。回想 Waze 的可持续性商业模式——分享众包而来的数据，这使得它对 Google 等公司有吸引力。当然，要获得数据，Waze 也必须为用户创造新的价值才能被大规模安装，这种价值很大程度上基于用户体验和商业模式上的颠覆性创新。

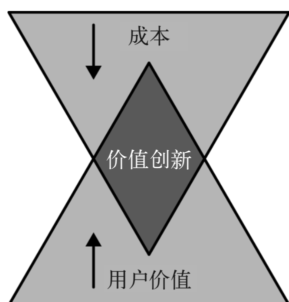


图 2-5：价值创新 = 同时追求差异化以及低成本

“颠覆性创新”一词最早由 Clayton M. Christensen 在 20 世纪 90 年代中期提出。在《创新者的窘境》一书中，他分析了高科技公司的价值链，并探讨了“持续性创新”与“颠覆性创新”的区别。在他的描述中，持续性创新需要行业领导者为现有顾客创造更好的产品或服务[10]；而颠覆性创新则意味着连最忠实的顾客都很可能不愿意使用的产品，从而导致利润空间低至难以支撑业务的运转。但正是颠覆性创新才有机会突袭强大的竞争对手的软肋。如 Clayton M. Christensen 所言，颠覆性创新通常是“利用扎根于简单应用的产品或者服务，在市场根基处残酷撬动市场并最终置换掉竞争对手的过程”[11]。

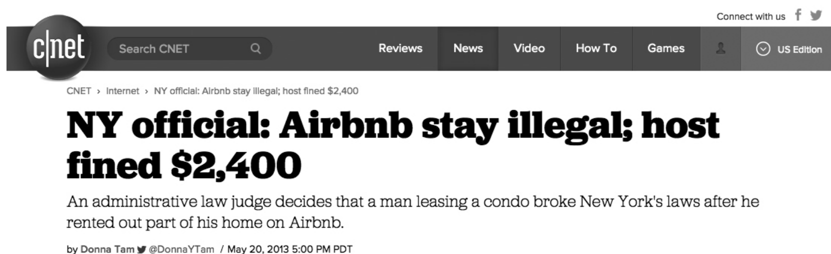
创新意味着做全新、独创、足够重要、足以撼动市场的东西。这让我们回到《蓝海战略》。在这本书中，作者研究了横跨 30 个行业超过 100 年的 150 个商业策略。这些策略解释了福特 T 型车、太阳马戏团，以及 iPod 背后的公司如何通过进入蓝海市场而非红海市场最终赢得成功。存在提供同质化产品的竞争者的市场被称为红海市场，这里满是大鲨鱼级别的巨头，他们为争夺同一个顾客群而厮杀，并通过价格竞争最终把产品变成普通日用品。相反，蓝海则是无人之境，先到先得。

在商界，通过竞争消灭对手源于军事战略。战争中，战斗通常爆发于特定地域。如果一方想侵占另一方的资源（无论是为了石油、土地、货架上的陈列空间，或是顾客的眼球），战场就会变得很血腥。蓝海中的机遇不存在传统边界，你可以打破那些可有可无的规则，甚至可以创造一个独有的空白市场。

注 10：http://www.strategy-business.com/article/14501?pg=all

注 11：http://www.claytonchristensen.com/key-concepts/#sthash.47B9F4IW.dpuf

如果把蓝海战略应用到互联网产品市场，我们就必须承认在这未知的市场中存在更多机遇。利用蓝海市场的一个绝佳例子就是 Airbnb。Airbnb 是一个“社区型市场”，人们可以通过它发布各类房屋信息，或查找、转租、预订各类房屋，从洛杉矶的树屋到法国的城堡。最令人震惊的是，其价值主张完全颠覆了旅游与住房产业（见图 2-6）[12]。它像毒瘾一样，一旦人们尝试就很难再按原来的模式预订酒店或转租房屋。


Connect with us

cnet Search CNET Reviews News Video How To Games US Edition

CNET › Internet › NY official: Airbnb stay illegal; host fined $2,400

NY official: Airbnb stay illegal; host fined $2,400

An administrative law judge decides that a man leasing a condo broke New York's laws after he rented out part of his home on Airbnb.

by Donna Tam @DonnaYTam / May 20, 2013 5:00 PM PDT

图 2-6：Airbnb 上了新闻（《纽约官员称 Airbnb 依然不合法，房东被罚 2400 美元》）

Airbnb 结合诱人的价值主张和杀手级的用户体验设计，成功实现价值创新。正如我之前提到的，真正的价值创新是用户体验与商业模式的结合。Airbnb 就是在蓝海市场中将两者相结合的例子，因为它打破并重建了某些规则。

在 Airbnb 诞生之前，Craigslist 是房东转租房产的主要方式，但其用户体验令人生畏。没有详尽的用户资料，没办法验证交易过程中双方的任何信息，甚至任何规则都没有！ Airbnb 的用户体验注重质量和可信赖度，在自由市场中创造了新的经济模式，这一点很像 Amazon、Yelp 和 eBay。Airbnb 的整个用户体验只围绕一个思路，那就是保证房东和房客都守规矩，尽管这需要用户改变心智模式。无论是向陌生人出租房屋的房东还是住在陌生人家中的房客，都需要把现实社会约定俗成的社交礼仪搬到 Airbnb，这样双方才都能感觉良好。

举个例子。我们家刚从旧金山周末度假回来。如果预订酒店，将会花费超过 1200 美元（3.5 星级两间两晚），而 Airbnb 的费用只有一半。这次体验

注 12：“NY official: Airbnb stay illegal; host fined $2,400”，*C/Net*，2013 年 5 月 20 日，http://tinyurl.com/k7oyx3j。

对我们而言不仅仅是省钱，我们在华丽宽敞的两居室里住了两晚，接触到了当地人以及地道美食。支付给 Airbnb 的 6% 的服务费[13] 显得微不足道。房东的职业是公司法务，有趣的是他们全家去了巴黎度假，而且也是通过 Airbnb 找到了住宿之地。他们在巴黎需付的房费正好来自我们支付的部分房租（550 多美元）。每个人都是赢家（当然，除了失去我们这部分顾客的酒店）！

Airbnb 的商业策略在于为市场双方提供服务——出租房子的房东以及需要租房的旅客。它提供一系列方便的功能，包括行程工具、集成地图的浏览方式，以及流畅的交易系统。最后一项最为重要，是之前如 VRBO、HomeAway、Craigslist 等竞争者都未提供的功能。借助这些，Airbnb 创造了惊人的价值。它最终提供了一个更好用的平台，将与陌生人交易的风险最小化，价格公平合理。Airbnb 通过在线上以及线下为所有的用户提供创新价值，最终实现了颠覆。这就是它能取得决定性胜利的原因。

其他广泛颠覆现状的产品还有不少，它们都在蓝海市场中具备成本优势并实现差异化。它们的用户体验策略最终为用户的生活带来更多便利，将用户以新的方式联系在一起，并使他们拥有崭新的心智模式。类似 Airbnb、Kickstarter 和 Eventbrite 这样的公司，已经分别在租房、创业筹资、组织活动等方面颠覆了人们原有的模式。事实上，当我想知道人们是否渴望用户体验策略方面的知识时，就用了 Eventbrite 验证自己的假设。使用 Eventbrite，我迅速筹备了一个有 60 个座位的讲座，标价 40 美元的票销售一空。如果没有 Eventbrite 作为推广平台，我可能写不了这本书。感谢 Eventbrite 实现了其他平台如 Meetup 未能实现的价值创新：承办收费活动。

2.4 准则3：可靠的用户调研

产品失败的主要原因之一在于未理解产品的价值。干系人宁愿像做梦一样相信自己的假设而不去验证它们。有些创业者像极了 Kevin Costner 在电影 *Field of Dreams* 中所饰演的男主角。他们相信，只要做出产品就自然会有用户。但现实是，做任何产品都是一次冒险。还记得本书开篇提到的软件工

注 13：根据用户支付总额不同，Airbnb 收取 6%~12% 不等的服务费。

程师吗？他最初对于用户需求的假设最终被证明是错的。他的出发点没问题，想法及时、与众不同、非常新颖，也有独特且可持续的商业模式。尽管如此，他还是没有用户。当我的团队走访他的目标用户时，才发现他们并无付费意愿。

用户调研就是要确定自己的价值主张是否正确。调研方法有很多，包括人种学现场研究、情景问答、焦点小组、日志分析、卡片分类、视线追踪、角色扮演，等等。我不打算讨论这些传统方法，而想谈谈精益创业。

不可思议的是，2011 年 Eric Ries 的《精益创业》（你的必读书目）畅销之前，公司创始人不觉得需要在早期频繁接触用户。精益创业的经验主义、快速变化以及透明性等本质源自 Steve Blank 的客户开发方法论[14]以及高度理论化的"设计思维"方法。现在，所有的公司都会让用户体验设计师做"以用户为中心"的设计（与之相反的是"以工程师为中心"），但这还不够。精益创业认为可靠的用户调研是产品推向市场后成败与否的关键，它强制用户调研变得可量化。

这就引申到用户体验策略的第三条准则——可靠的用户调研（即经过验证的用户调研）。"验证"是精益创业方法的秘密武器，它是指确定某一特定的用户群能在产品中发现价值的过程。若不经过验证，就只能假设产品对用户有用。可靠的用户调研不仅仅是观察潜在用户并与他们建立情感共鸣，更是需要与用户直接交流并获得反馈以检验事实。这样才能帮助团队判断产品愿景是理想之作还是潜在的噩梦。

Eric Ries 让更多人知道了"最小可行产品"这个术语。最小可行产品只要求开发出产品的核心功能特性，然后看它是否是潜在用户想要的。这与传统方式大不一样，传统做法是用原型向潜在的投资人展示未来的产品。用户越早认可你的价值主张，产品的风险就越小。而若用户对你的产品毫无兴趣，你要么转换用户群，要么换一个价值主张可以解决的痛点。

利用最小可行产品迭代需要团队在确定方案之前持续调研并验证，它能确保团队面向正确的目标用户（第 1 章提到的软件工程师未能做到这一点）而非不具体的人物角色。一旦需要被解决的痛点得到验证，就可以继续增

注 14：出自 Steve Blank 所著的《四步创业法》。

添新的功能特性，并用相同的调研方法验证它们。这就是众所周知的精益创业反馈循环：创建–衡量–学习。要通过市场调研验证决策，以此保证产品愿景符合用户需求。

可靠的用户调研是一个团队协作的过程，参与的团队成员越多越好。无论面对眼前的价值主张还是以后其他的发展方向，团队成员都可以通过互相协作达成共识。这可能听起来幼稚，毕竟大家往往并不在同一处办公，而且个性迥异，肩负不同岗位的不同责任。在企业环境下，通常有多位干系人对产品需求有发言权；他们根据各自的工作日程和兴趣对产品需求提出意见。当我在乙方公司时，产品需求都是已定的，我通常也没能参与需求收集阶段的讨论。如果我建议设计阶段先开展验证性用户调研或做最小可行产品的实验，就好像是一种亵渎，因为这违反了乙方公司的运作模式。毕竟，对于来自用户体验团队的建议，客户经理最不愿听到的可能就是帮客户省钱。

如果你恰好身处类似的工作环境，此时就是进行内部创新的最佳时刻。内部创新精神意味着即便在大公司里也可以像创业者那样行动。你要充分自信，勇于创新并承担风险，把握住产品的命运。勇敢站出来，提议花一两个星期做可靠的用户调研。如果被拒绝或者怯于发问，你就只能利用业余时间进行调研。最坏的可能性也不过是发现自己错了，然后想办法改善自己的工作流程。

必须直面目标用户，这没有商量的余地。必须尽早知道我们的想法是否愚蠢且毫无价值。我们要以开放的心态面对实验失败。是的，我们在赌博，而且胜算往往并不大。但最终，这种方法不仅更省钱而且更高效。

2.5 准则4：杀手级用户体验设计

在《精益企业家》一书中，作者 Patrick Vlaskovits 和 Brant Cooper 认为“最佳实践不是创新”。这颇有争议，因为既有的交互设计模式可以保证统一的用户体验。但是，如果可以通过实验打破一两个固有的规则并实现杀手级用户体验，也没什么坏处。

所谓“用户体验”，就是用户在利用互联网产品完成某任务或实现某目标的

过程中对交互界面的感受。是的，门把手也可以被看作交互界面，但是我们暂且不论实物产品。在实践中，“用户体验”仅指使用某互联网产品时个人感受的好坏。

传统上（请允许我这么描述一门发展历史还不到 20 年的学科），用户体验设计只是开发和设计的成果——网站地图、线框图、任务流程图，以及功能特性说明。无论是甲方还是乙方的招聘专员，都认为这些属于用户体验设计的职责范畴，相关的职位包括交互设计师、信息架构师和用户体验设计师。不仅仅是各大公司这么定义用户体验设计，当前用户体验设计的工作内容也差不多如此。这种“传统”方法的最终后果就是，用户体验设计师过于看重用户交互和设计，忽略了客户开发和商业模式的构建。

产品开发者存在的共同问题在于，他们未能意识到用户体验决策在很大程度上影响着用户的获取。任何电商网站或者简单的用户注册流程，其用户体验设计都应该关注用户可能遇到的障碍，因为这很可能让二次访客放弃消费。第 9 章将就此话题进行详述。设计产品界面和用户转化路线时应该带着目的，时刻想着用户在参与。

这正是设计新手与杀手级用户体验设计专家的差别所在。后者知道通过以下方式实现价值创新。

- 他们与干系人以及团队成员在产品概念方面精诚合作。用户体验设计师能够参与设计结构化的验证性实验。所谓实验，要求从用户打开着陆页的那一刻开始就关注产品是否成功向用户传递价值主张。有了可量化的结果，即可根据真实证据而非直觉来决策。
- 他们可以帮助确定产品的关键功能和使用过程中关键的时间点，这些对于产品来说至关重要。第 6 章将探讨一些策略性技巧，帮助你发现价值创新点，并专注于产品的核心竞争力。我们将探索各种技巧，如使用故事板把关键体验以简单优雅的方式编织起来。我们将参考竞争对手和非竞争对手的功能特性，集百家之所长。
- 他们从市场中学习，寻找所有可能的机会改善用户体验。这将使团队能够创造独特的价值，让人们的生活更有效率。
- 他们直接与潜在用户或现有的核心用户对话，探索并验证产品能够解决哪些需要被解决的痛点。

- 他们综合考虑用户所能接触的所有环节，打造连贯流畅的线上和线下体验。这一点尤其针对像 Airbnb 和 Uber 这样的产品。它们的交易流程始于互联网，并终于现实世界，但最后用户还会回到互联网给出评价。

你不应该只是模仿杀手级用户体验设计师的“设计思维”。只有了解全局并利用其他三条准则打破常规的心智模式，颠覆才会爆发！

本书将讨论多个拥有杀手级用户体验的产品案例。这些设计称得上是“杀手级”，其原因不在于运气或天分，而是出于对以上几条准则的灵活运用。只有通过细心练习，我们才能理解产品其实是外表与内在的结合。案例包括以下公司。

Airbnb

　通过清单式的信息罗列颠覆旅游业（图 2-7）。

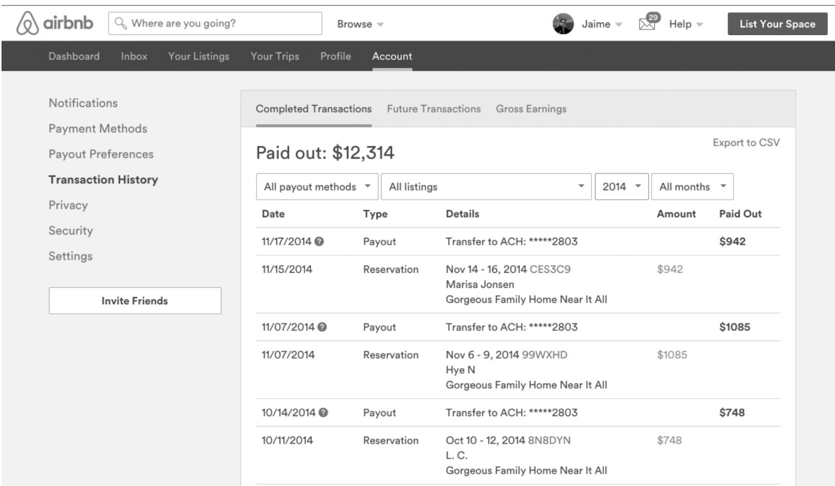


图 2-7：Airbnb 的杀手级用户体验

Uber

通过驾乘共享颠覆出租车行业（图 2-8）。

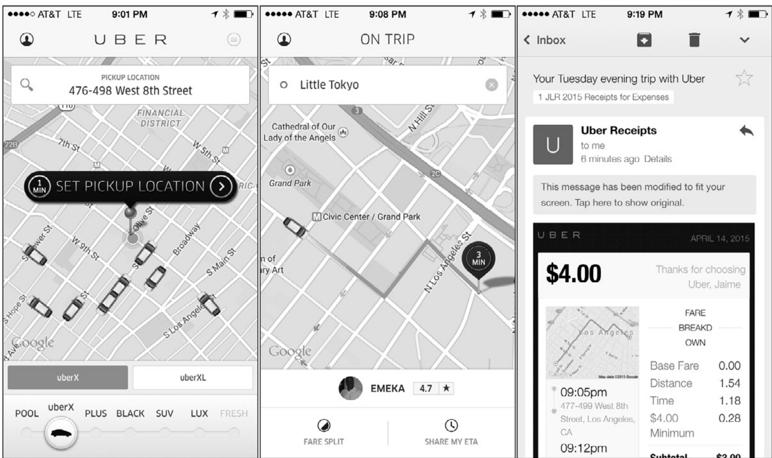


图 2-8：Uber 的杀手级用户体验

Waze

一款帮助司机从 A 点到 B 点的地图应用，正在颠覆人们的出行方式（图 2-9）。

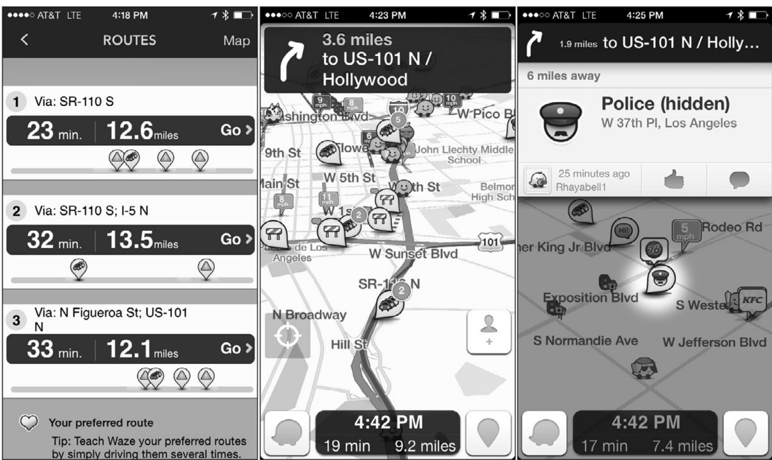


图 2-9：Waze 的杀手级用户体验

Tinder

交友网站已经有了不少颠覆者，如 OkCupid 以及 Eharmony，但这款应用对它们构成了强有力的威胁（图 2-10）。



图 2-10：Tinder 的杀手级用户体验

这些产品之所以获得成功，不是因为有确定的商业计划或用两个星期的时间去做用户体验调研，而是因为经过了数月甚至数年的实验、失败和迭代。结构化的策略构建过程总是崎岖坎坷，却能收获真知灼见并最终演绎为叫人惊叹的产品。创始人和团队在幕后顶着风险一步一步地摸索出商业模式。他们为了获取用户，精细调整价值创新点，最终才得以拥有竞争优势，畅游蓝海市场。

十大非用户体验策略

(1) 只有新产品才需要杀手级的创意。

(2) 只列出一长串功能特性。

(3) 充分研究并全盘计划，所有可能的情形都考虑到位，只欠实施。用户反馈毫无必要，自认为已经有 100% 的把握。

(4) 只因为有些创业公司融资成功，就创造性重新组合这些公司所使用的概念热词（比如，P2P 分享经济）。

(5) 通用的励志口号（比如“向前冲！把握机遇，我们是征服者！”）。
(6) 引用某专家的傲慢宣言：“我们的产品源自神奇教授的天赋才能，他是社会精益颠覆的预言家。”
(7) 未经验证的高风险假设：“所有女性都爱粉红色。”
(8) 公司根本无法实现的浮夸愿景（比如，准备申请专利，梦想着实现崭新的伟大发明）。
(9) 听起来像祝福语的含糊断言：“你也可以实现社会精益颠覆！”
(10) 寻找“北极星”。

2.6 本章回顾

用户体验策略是一种思维方式。它不是根据公式执行某个完美计划，而是研究现状、发现机遇、开展结构化实验、失败、学习，然后迭代，直到打造出人们真正想要的产品。在构建用户体验策略的过程中需要承担风险并接受失败。正所谓吃一堑长一智，你将学会如何通过结构化实验来验证团队的策略方向是否正确。

第3章

验证价值主张

> 要了解商业是什么，得先知晓其目的。事实上，商业的目的并不在于商业本身。因为公司就像社会的器官，所以要站在社会的角度看其目的。所谓商业的目的，其有效定义只有一个：拥有顾客。[1]
>
> ——彼得·德鲁克（1973 年）

不必一开始就定义产品愿景。首先需要确定你打算解决什么问题，以及哪类顾客最能受益。这个过程纷繁复杂，走错一步就会让产品愿景迷失于丛林。所以，你需要充分理解准则 1（商业策略）以及准则 3（可靠的用户调研），如图 3-1 所示。如果你需要回顾用户体验策略的四条准则，请参考第 2 章。在本章中，你将学会如何构思价值主张，并让顾客对这个概念可观可感，这是件神奇的事。随后，你将通过实验来验证你的假设是否正确。

注 1：详见由彼得·德鲁克所著的《管理：任务、责任和实践》。



图 3-1：准则 1 和准则 3：商业策略和可靠的用户调研

3.1　那个激动人心的价值主张

当我读八年级[2]时，曾为了去妈妈工作的地方玩而假装肚子疼。她在伯班克工作室[3]做法务。我特别喜欢在片场漫步的感觉，也喜欢藏在道具后面偷看剧组拍摄电视剧和电影。我甚至在《梦幻岛》（*Fantasy Island*）的拍摄现场见到了演员 Ricardo Montalbán！那是 1978 年，演员对于当时的我来说简直是最酷的工作了。所以，当 2012 年有位著名制片人在同一片场的小平房里与我见面时，我特别兴奋。他当时想向我咨询某个产品概念是否“靠谱”。

淡入：

外景 小平房——清晨

长镜头扫过小平房的窗户。

转场：

内景 小平房——清晨

制片助理将用户体验策略师 Jaime 引进屋。坐在桌后的电影制片人 Paul 站了起来，与 Jaime 握手并问好。然后，双方坐下，制片助理离开房间。

注 2：一般而言，美国的八年级相当于中国的初中二年级。——编者注

注 3：The Burbank Studios，位于美国加利福尼亚州伯班克市的一家影视制作工作室。伯班克被誉为“世界媒体之都”。——译者注

Paul：我有个关于电商网站的点子，希望你能帮忙。

Jaime：说来听听。

Paul：就像 Amazon.com 那样，可以做个网站卖衣服给繁忙的男士。

Jaime：可以具体描述一下“繁忙的男士”吗？

Paul 开始兴奋起来。他身体前倾，手势丰富，激动地向 Jaime 解释。

Paul：他们的生活就是工作，能赚钱但是没时间消费。他们热衷于高端产品但讨厌逛商场。他们厌倦了向售货员重复自己的需求，但又想受到 VIP 待遇。

Jaime 也身体前倾，双手放在膝盖上。她想了想才开口。

Jaime：描述得很具体。但是你确定大多数繁忙的男士都存在这个问题吗？你确信他们有这个需求？

Paul：必须的！我确信！

在洛杉矶，很容易见到两类人：一类是卖电影剧本点子的好莱坞类型，另一类是卖互联网产品点子的科技创业类型。有趣的是，这两类人太像了，他们都想创造点独特而又引人侧目的东西，然后赚一大笔钱。但为了实现自己的想法，他们都需要筹集巨额资金。这需要编织一个好故事，然后才能说服潜在的干系人和投资人相信自己的想法有市场。

大多数投资人都明白这些想法不太可能会成功，因为市场上遍地都是粗制滥造、无人问津的烂片和 App。当然，如果想法确实棒，回报也非常丰厚。不仅会有物质回报，内容或产品的创造者会很有满足感。我们都想创造实用又有意义的东西——即便妈妈也赞不绝口的那种。

但拍电影与开发互联网产品有个主要区别。无论采用什么策略（力邀大腕出演、拍续集、利用经典剧情），拍电影时已经很难有机会通过实验和反馈降低风险。诚然，电影人可以先试播片段，但此时重拍已是难以承受之重。互联网产品则不同，你可以在更早的阶段“测试市场”，看看目标用户是否认可你的低保真概念原型，然后就能检验团队的方向是否正确。除非你喜欢赌博那样高风险的快感，否则完全没有必要生活在“梦幻岛”上。

经验总结

- 干系人（或者你自己）特别喜欢某产品，不意味着其他人同样喜欢。多数创业公司失败的原因在于市场根本不需要它们的产品。
- 你需要用事实证据让干系人和团队脚踏实地，抛弃假设，直面真相。
- 不要轻信干系人或团队成员的话。若要了解潜在顾客的真实需求，你需要和他们面对面交谈。

3.2　什么是价值主张

通常来说，价值主张都是陈述性语句，它是你最想表达的一句话，正如上一节中电影制片人所说的话。这有点像电梯游说，你需要提取出零散、易记、有感染力、朗朗上口的词语。其主要目的是表达产品究竟能为顾客带来什么好处。以下是几个例子，它们都是著名产品的价值主张陈述。

- Airbnb 是一个社区型市场，人们可以在这里通过互联网发布、发现和预订世界各地的独特房源。
- Snapchat 是分享信息的最快方式，你可以在很短的时间内向朋友分享短信、照片、视频、文章以及手绘。
- Waze 是一款社会化交通和导航应用。它拥有世界上最大的司机社群，司机会在开车时基于该群体的“共同利益”实时分享路况信息。

无论工作环境如何，你作为产品创造者要么需要不断推销自己的价值主张，要么不断被别人推销。想象一下，Airbnb、Snapchat 以及 Waze 的团队在他们的产品人尽皆知之前，不知道向投资人重复了多少遍自己的价值主张才最终拿到投资。

“这就像《阿凡达》遇上《虎胆龙威》”，这样的宣传“套路”真的很重要[4]。你可能会问，想出一个好的价值主张到底有多难？其实不难，甚至有这样一个网站（http://itsthisforthat.com），它只需你点击“刷新”按钮，就可以随机生成价值主张。我就生成了一个，如图 3-2 所示。

注 4：将某部新电影像这样描述成类似两部卖座大片的结合，这是好莱坞惯用的宣传手法。——编者注

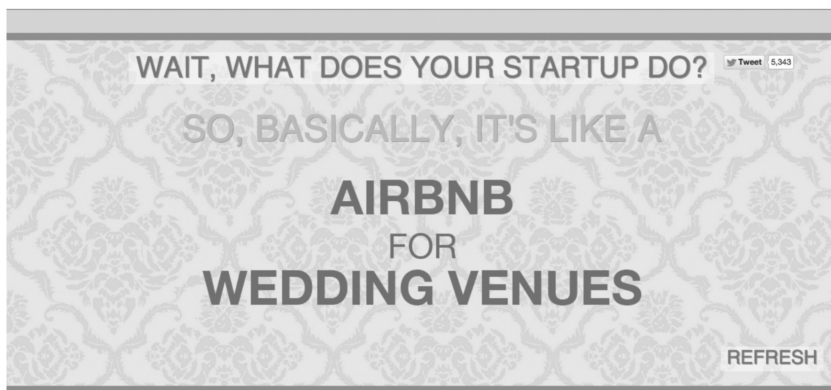


图 3-2：一个由机器自动生成的价值主张："这就像用于预订婚礼场地的 Airbnb"

让我们来解析该网站的价值主张生成公式：

这就像用于 < 顾客的类型或需求 > 的 < 某个著名的平台或应用 >！

后者是产品的"卖点"，它必须能充分描绘产品的神奇魔力。交友应用 Tinder 的卖点是你可以通过滑屏交互马上让对方知道你对其有好感。Waze 的卖点在于，你可以利用周围司机实时分享的路况信息找到驾驶捷径。卖点是一种心智模式，它体现的是顾客如何理解产品的交互性，以及不同的操作怎样对应不同的结果。

上述公式中的前者则是产品所针对的"受众"，它描述特定顾客群及其需求。Tinder 的受众是一直在寻找更简单的"勾搭"方式的人群，他们不愿耗时填写长串的个人资料。Waze 的受众是厌恶堵车的司机，他们宁愿绕路。受众体现的是谁可能想要或需要卖点，以及为什么。该公式的作用就是帮助我们以更快捷的方式找到问题的解决方案。

但价值主张如果不能解决实际的问题，就一文不值。我不是说膝盖擦破皮那样的小问题，而是指摔断腿这样的大问题。总有一些人因为各种阻碍无法及时得到自己想要的，只要解决了这种问题，你就能让他们感到轻松愉悦。你需要竭尽全力，在开发产品之前就充分研究这些问题以及这个群体，因为做产品既费钱又耗时间。所以说，如果只凭直觉开发创新型产品，实在是孤注一掷。

如果你错了怎么办？

如果你的老板错了怎么办？

如果你的客户错了怎么办？

如果那位成功的电影制片人错了怎么办？

如果那个网站在 0.05 秒内生成的价值主张错了怎么办？

答案显而易见。无论谁的直觉错了，只要在耗尽资金之前没意识到问题，就都失败了：没找准真正的价值主张，也没能实现它们；每个人都只是在浪费自己的资源。毕竟，产品愿景还处于婴儿期，不要太执着于任何想法，尤其在不知道真实顾客是否真正接受你的解决方案时。

如果你不想生活在“梦幻岛”上

只需要以下五个步骤就能找到出路。我将带你逐步前行。

步骤 1：定义核心顾客群。

步骤 2：找到该顾客群面临的（最大）问题。

步骤 3：基于假设创建临时人物角色。

步骤 4：开展顾客探索，以验证最初的价值主张。

步骤 5：基于已有信息重新评估价值主张。

（不断重复以上步骤，直到产品符合需求。）

就是这么简单！我们只需在此过程中不断总结。

步骤1：定义核心顾客群

创新型产品起初是没有顾客的。如果你觉得每个人都是你的顾客，再认真思考一下，否则为了获取顾客，你必将面临一场残酷的战役。让每个人都使用你的应用，或让真正有需求的人使用，哪种情形更容易实现？许多成功的互联网产品都选择后者。Facebook 最开始只限于哈佛大学的学生，而非全世界的任何人。Airbnb 最初只是面向 2008 年美国民主党全国代表大会

测试产品，甚至 Tinder 的最初版本也只针对南加利福尼亚大学的学生[5]。

顾客群就是有共同需求或痛点的一群人。核心顾客群的痛点必须很迫切，因为在无竞争的市场里，让人们从习以为常的生活模式转变为陌生的模式，会存在很大风险。举例来说，顾客群可以是在洛杉矶生活的留学生，他们很难交到当地朋友；可以是大城市里有抱负的音乐人，他们希望找到排练场地；也可以是忙碌的全职妈妈，她们想要更好地为孩子安排时间。我们可以结合人口统计学以及心理学发掘这些顾客群，但最关键的是，顾客群要清晰，只需十个或更少的词就能描绘他们。

所以，让我们回到由计算机自动生成的那个价值主张，想象一下谁是其最显而易见的核心顾客。到底谁需要在有限的预算内筹备婚礼？呃……如图 3-3 所示，也许是准新娘？是的，让我们开始！



图 3-3：向投资人展示的幻灯片的第一页

步骤2：找到该顾客群面临的（最大）问题

寻找特定的顾客群面临的某一特定问题。但必须认识到，你和团队刚着手做产品时，大家的工作都只是基于各种假设。你们揣测用户，假想他

注 5：http://en.wikipedia.org/wiki/Tinder_%28application%29

们的需求，设想如何解决它们。你们的心态要实事求是：基于人们习以为常的事实。否则，就会如电影 *Bad News Bears* 中教练 Buttermaker（Walter Matthau 饰演）对他的棒球队说的："当你假想时，就是在糊弄别人和你自己。"

在本章开头，电影制片人 Paul 声称他能理解顾客，因为他自己就面临同样的问题：有钱但没时间消费。Paul 据此认为所有繁忙的男士都需要网购高品质服饰。如果他的逻辑正确，那么我就可以轻松处理由计算机生成的那个价值主张，并理所当然地认为"当筹备自己的婚礼时，我的预算有限。我最大的痛点就是在洛杉矶找不到价格合适的婚礼场地。"这对于我而言完全正确，但对于其他准新娘也同样正确吗？

现在，你应该用笔记下你所假设的顾客群以及他们可能面临的问题。看起来或许是这样的：

> 洛杉矶的准新娘很难找到她们负担得起的婚礼场地。

如果这个问题得到证实，那就说明以下价值主张确实有需求：

> 用于预订婚礼场地的 Airbnb。

理论上说，下一步就该开始憧憬产品的整个功能设计了，毕竟这个解决方案确实有很大需求，不是吗？不，不着急。

还记得第 1 章的软件工程师吗？他就直接跳到了项目的开发阶段。他自以为像他一样的顾客（毒瘾者的亲人）对可以直接和治疗中心商议价格的平台会非常感兴趣。他还猜测顾客会很多，至少可以让商业模式运转起来。但这些都只不过是猜测。直到我的团队帮他做用户调研的实验，他才明白项目失败的原因。实验向他展示出其中的荒谬之处：即便是预算充足的顾客，也极不愿意像预订酒店那样通过互联网预订治疗中心。他亲耳从潜在顾客那里听到当初怎么也不会相信的话：预订治疗中心这件事太令人牵肠挂肚，以至于他们不愿意完全通过互联网来完成。

请谨记以下专业建议：

> 在拿到切实证据证明人们需要你的产品之前，不要急着围绕价值主张设计用户体验。

如果你是善于解决问题的人（这应该是用户体验设计师、产品开发者以及创业者的本能），会觉得这个过程有些累赘，但它本该如此。我们通过逆向分析验证关于顾客及其问题的假设，这种方法对于经验丰富的产品开发者尤其重要，包括开发过非常成功的产品的人。不要自以为是，要像做实验那样看待每一个新产品或新项目。

前言提到，我在 20 多年前就开始在院校里做兼职教授。一直以来，我都采取同样的方式讲授课程。第一周，学生需要想出一个可通过技术解决的问题。以后的每周，他们都要为课程的期末项目努力，即推介他们使用本书所介绍的方法调研过的产品。2014 年春，我让 Bita 和 Ena 这两名学生参加了我的用户体验研讨班，并让她们负责设计“婚礼专用 Airbnb”的产品愿景。我将展示她们的方法及结果，并说明如何触及价值主张的核心，看其是否可行。下面是她们的第一份作业：临时人物角色。

步骤3：基于假设创建临时人物角色

人物角色是个有用的工具，它能帮助干系人以及产品团队感知最终用户的需求、目标和动机。通过这种方式，就能设计出对用户更加友好的产品。然而，临时人物角色这个概念有一段充满争议的历史，曾经招致正反两方的激烈争吵，所以我想花一点时间解释使用临时人物角色的原因。

早些年，负责产品开发和编程的软件工程师一般也是产品界面的设计者。因为没有经过最终用户的测试，所以这些产品界面很难称得上“对用户友好”。为了能如期交付而匆忙拼凑出产品界面的情形实属常见。

Alan Cooper 是湾区广受认可的软件设计师兼程序员，他对此深有体会。1988 年，Alan Cooper 创造了一种可视化的编程语言，也就是后来的 Visual Basic。他的这次创新使得软件公司能够为微软的 Windows 操作系统编写应用程序，并最终形成了开放的市场[6]。他在 1995 年创造了“人物角色”这一概念，还写了一些书，帮助软件开发团队接受他的目标导向设计方法论。人物角色是个重要工具，它可以激励产品团队开发出对用户更加友好的界面[7]。但这种人物角色意味着耗时数月开展定性的“人类学”研究，从而为每位最终用户都构建出可靠的模型。

注 6：http://en.wikipedia.org/wiki/Alan_Cooper

注 7：详见《交互设计精髓》一书。

到了 2002 年，人物角色已经成了设计师的必备工具，但人们对它的使用不再出于其原始目的。相反，如 Razorfish 和 Sapient 这样的著名交互设计公司把“人物角色”和用户调研结果打包后一起卖给客户。以这种方式使用的人物角色就像可笑的讽刺漫画，都是基于市场数据的陈词滥调。事实上，我在第 2 章提到的重新设计 Oprah.com 的例子就是按照这个思路设计了三个人物角色。因为 Oprah 的追随者数量庞大且种族各异，所以我们的那份调研简报就设计了三个不同种族背景的人物角色。而事实却是，种族差异与该网站的用户体验关系不大。难道 Oprah 粉丝中的非裔美国人和白种人需要不一样的界面和功能特性？这种方式使得人物角色对用户体验策略的设计根本不起作用。如 Alan Cooper 所说：“不要将人物角色原型与典型形象混为一谈，因为人物角色不仅要准确提供设计目标，还要作为开发团队成员之间的沟通工具。设计者必须谨慎地根据统计学特征设定人物角色。”

2007 年，Alan Cooper 的书《交互设计精髓》出了第三版。他新增了一章，章名为“当严密的人物角色无法实现时：临时人物角色”。这个概念面向条件有限的产品开发团队，他们没有充裕的时间和预算，或者缺乏公司支持，无法实地收集定性的用户数据。这些一般都是小型团队，需要设计师和非设计师共同尽快开发出产品。事实上，产品设计师兼作家 Jeff Gothelf 在《精益设计》[8] 一书中也介绍了这一使团队成员在调研之前步调一致的技巧。这就是临时人物角色在本书中很有用的原因，它可以被看作一种沟通工具，不仅能刻画出假想的用户并让团队成员步调一致，而且还能告诉团队从何处着手验证。可以把临时人物角色看成一种“后备”或“低预算”的人物角色，至少比完全没有人物角色要好。（你也可以阅读第 10 章，看看用户体验主管 Peter Merholz 怎么说。）

分解并构建临时人物角色

临时人物角色展现的是关于核心顾客群的假设，这些信息都与假想顾客以及产品的价值主张相关。不必包含用户个人资料和用户目标这类细节，除非它们对于产品来说至关重要。相反，应该让人物角色聚焦于针对顾客而言重要的待解决问题，以及他们当前是如何处理这些问题的。

注 8：该书第 2 版即将由人民邮电出版社图灵公司出版。

临时人物角色由以下四部分组成。

姓名和肖像

这位顾客叫什么？长什么样？如果他或她的某一特征是确定的（比如在这个例子中，可能是 30 岁左右的女士），那就可以搜一下 20 世纪 80 年代早期流行的新生儿名字。如果你会手绘，就把她画出来。如果你知道谁刚好符合这个形象，直接把照片复制过来。如果没照片，那就直接用 Google 或者 Flickr 搜一张参考照片。

描述

这位顾客的个性特征是什么？描述应该是与产品概念相关的综合性顾客原型，而非机械罗列心理或统计学细节。举个例子，如果想做一款与汽车相关的产品，那就只需关注顾客在汽车方面的品味。

行为

这部分可以通过多个角度解读。首先，想想顾客当前是如何解决他们的问题的。是通过互联网找到变通的方法吗？通过线上、线下还是两者兼有？顾客对科技是否足够熟悉，是否能够利用互联网解决此问题？他是否使用社交网络？如果市面上已有类似的互联网产品，那么其用户是否存在普遍行为？其次，想想顾客的个性将怎样影响他的行为。比如，作为职场达人的他同样善于解决生活中的问题吗？顾客习惯于信任还是怀疑？

需求和目标

这部分解释了顾客做出某些行为的原因。比如，顾客当前的解决方式有哪些欠缺？他当前的行为无法满足哪些具体的需求和目标？顾客面临的阻碍是什么？妥协点在哪里？

临时人物角色的作用纯粹是作为理解核心顾客群的思维工具，因此你和团队应保持其层次和内容上的简洁。在下面的临时人物角色中，Bita 和 Ena 把它们分成四部分，并按两行两列的形式呈现出来。她们把核心顾客的头像放在左上角，而其他三部分各有五到六项条目。注意观察验证这些假设的难易程度。只应在人物角色中包含绝对可验证的假设。

图 3-4 展示了 Bita 在她的第一次作业中为“婚礼专用 Airbnb”设计的临时人物角色。

Jennifer，追求品质的准新娘



描述

- 30岁左右
- 住在洛杉矶
- 受过良好教育
- 有全职工作
- 薪水可观

行为

- 总是忙个不停
- 懂行且人脉广（无论线上线下）
- 大宗消费时喜欢参考朋友的意见
- 注重效率，喜欢简单的生活，听说过或用过Airbnb
- 消费决策倾向于网上好评率高的商品

需求和目标

- 向往浪漫，崇尚优雅，倾向于中等规模的婚礼
- 无法接受浪费时间，希望高效获取信息
- 希望通过可靠的第三方服务筹备婚礼
- 要求各方面完美：仪式、地点、设施
- 消费保守，希望每分钱都花得值

图 3-4：Bita 设计的准新娘临时人物角色

图 3-5 展示了 Ena 所设计的临时人物角色。

Stephanie，注重预算的准新娘



描述

- 25岁左右
- 住在洛杉矶，与室友合租
- 毕业于非名校
- 创意领域自由职业
- 收支需要精打细算

行为

- 有充裕的时间规划自己的婚礼
- 使用表格软件对比每个预选项
- 熟悉互联网，活跃于社交网站
- 习惯于向朋友咨询
- 通过阅读博客了解新趋势、省钱技巧、有趣的场所、商品及评价

需求和目标

- 向往小型的户外婚礼
- 希望婚礼的预算可控
- 希望餐品可口但不花哨
- 消费时需要相关信息以供对比
- 希望亲人和朋友能享受愉悦时光

图 3-5：Ena 设计的准新娘临时人物角色

这两份人物角色设计最引人瞩目之处在于，虽然都基于同样的价值主张，但呈现的顾客大相径庭。Bita 和 Ena 假想的顾客完全属于不同的类别。Bita 假想的是 30 岁左右的职业女性 Jennifer，她具有高收入且追求生活品质。而 Ena 假想的顾客是 20 多岁的新娘 Stephanie，她相比于事业有成的 Jennifer 来说处于完全不同的人生阶段。这导致了两位新娘在选择偏好上的差异。比如，价格对于更年轻的 Stephanie 来说是个问题，但她又想大伙玩得开心，所以她愿意妥协，不用花哨的食物，也不奢求婚礼的规模。Jennifer 则高效干练，她的期望度颇高且追求完美，需要找到既能节约时间又能保证品质的解决方案。

哪一种人物角色才是正确的？这个问题在目前无关紧要，因为 Bita 和 Ena 毕竟是在假设阶段，她们针对临时人物角色所做的工作也都属于假设。也许她们的最终产品都能满足各自人物角色的需求，但到目前为止，和人物角色相关的一切在被证明之前都属于假想内容。先不管最终谁对谁错，至少临时人物角色帮助 Bita 和 Ena 清晰描绘出她们的假想顾客的模样。现在她们只需在现实生活中找到符合各自人物角色的顾客，然后看看这些顾客究竟是怎么想的！

步骤4：开展顾客探索，以验证最初的价值主张

顾客探索

2005 年，资深硅谷创业者 Steve Blank 的书《四步创业法》出版。虽然他的方法论包含四个步骤，但我想着重讨论第一个：作为用户体验策略一部分的顾客探索[9]。

顾客探索是一个发掘、测试、验证的过程。该过程研究特定产品是否可为目标用户群解决眼前的问题，其本质是做用户调研。但你不应该只是观察、共情然后做出判断；相反，你应该走出办公室去开展用户调研，这也是精益创业方法的基础（准则 3）。你应该积极倾听他们的想法，与他们交谈，因为你的目的就是发现他们需要解决的具体问题。

这听起来理所当然，但令人难以置信的是，与我共事过的创业公司和企业里的大部分干系人从不与顾客直接交流。在精益创业概念兴起前，公司没有和顾客沟通就直接开发产品的确是常规做法，就像上文提到的电影制片

注 9：也称“客户探索”。——编者注

人 Paul 那样。干系人和产品团队想当然地认为，自己遇到过的问题都是已经了解了的问题。我认为大家不愿和顾客交流的原因是出于恐惧。产品设计者就像电影编剧，他们闭门独自写剧本，害怕知道顾客的真实想法——自己的小孩长得丑这种话谁也不爱听。

理想情况下，顾客探索是个团队协作的过程。协作将帮助团队有机地建立起对产品愿景的共识，所以应尽可能让更多成员参与进来。如果没有同事愿意去做顾客调研，那你就自己去。你甚至可以在老板或客户同意之前就悄悄开始。关键在于一定要亲身尝试，然后可以通过闲谈的方式与团队分享调研结果。如果没人感兴趣，这时候你就该决定是否要继续参与这个项目，是否要继续和此团队合作，是否应该继续呆在这家公司。如果你必须为某个项目工作，至少应该走出去发掘可以让产品更完善的市场证据。总之，要把握自己的命运。

我们已经提到过产品人为何想要守护自己的想法。他们为之付出了太多的精力和热情。如果你是用户体验设计师，应该懂我指的是什么。很多客户和 Paul 一样，带着点子找到你表示想做个产品，并且认为顾客需要他们的产品。但如前所述，用户体验策略师想要判断这些预想是否正确。如你在本书中所学，不应该紧紧抓住某个点子不放手，尤其是在未经合适的验证证明顾客确实有需求的时候。

还好，Bita 和 Ena 对于我在网上生成的价值主张能保持理性。她们只需要验证最初的假设即可。接下来，她们所做的正是走出建筑（办公室或教室），开展问题访谈。

问题访谈

在顾客探索阶段，访谈的目的是与真实人物对话。我的学生已经有了人物角色，她们需要找到与之相匹配的人。

让我们回想准则 3：可靠的用户调研。你应该运用精益创业方法，即调研过程应有意义、高效、敏捷。应该尽快进入“创建–衡量–学习”循环（如图 3-6 所示）。该循环始于根据某个点子创建最小可行产品，然后收集可衡量的顾客反馈，并通过学习反馈信息来完善产品。这也意味着在价值主张的最初阶段，你需要走出去验证临时人物角色。

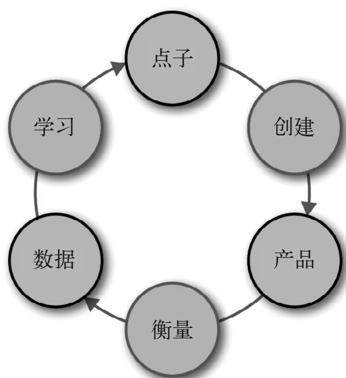


图 3-6：“创建–衡量–学习”反馈循环（引自 Eric Ries 的《精益创业》一书）

你需要在附近选两三个地点，以便直接接触预想的顾客。不要躲在办公桌后，想想顾客平常做些什么，创造性思考他们可能潜伏在哪里。如果在现实世界中找不到他们，可以在网上找找（第 8 章将详述）。

在 Bita 的例子中，她的临时人物角色是一位中产阶级上层且追求生活品质的准新娘。Bita 在洛杉矶物色了几个商场，她觉得在这里能找到和人物角色相匹配的人。她的第一站是位于洛杉矶西部的西城阁商场，这里有众多儿童服饰商店，比如新妈妈经常逛的 Gymboree 和 Baby Gap。这和我当初设想的确实不一样，我还以为 Bita 会去找那些正在选购婚纱的顾客。

Bita 认为新妈妈很可能在她们组建新家庭前举办过婚礼，所以这些人可以帮她洞悉婚礼筹备事宜。而且因为她们的孩子都很小，所以极有可能婚礼是近期举办的。Bita 身着得体的职业装，她拿在手中的笔记本记录了待询问的问题，并且只在恰当的时机微笑着靠近她的目标顾客（比如在她们的小孩正在婴儿车中熟睡时）。以下是她的开场白。

> 你好，我是 Bita，我在为一家互联网创业公司的某产品开展市场调查。您可以抽出几分钟回答几个与筹办婚礼相关的问题吗？

问题访谈其实可分为两部分：筛选和访谈。筛选是指用一系列问题筛选出潜在的访谈对象。这些问题很有必要，毕竟不是每个你所接触的人都是你的目标顾客或能验证你的人物角色。筛选性问题将确定“控制组”，我们最

终要通过他们验证各种假设。

好的筛选性问题必须能迅速剔除不相关人员，并且不能冒犯参与者，虽然你知道这是一些煞风景的问题。让我们回到实验的最初目的，思考最适合这个小实验的人会如何回答这些问题。有时候你需要交流多次才能真正确认，对方就是你要找的人。你完全可以随机应变，根据现场状况调整，使你的问题更笼统或更具体。

让我们回到 Bita 的例子。如果她面前的女士看起来乐意交谈，Bita 马上就能提出她的筛选性问题。

阶段1：筛选性问题

(1) 您是在近几年结婚的吗？

是（继续问题 2）
否（友好地结束交谈）

(2) 您刚好就是在洛杉矶结婚的吗？

是（进入访谈环节）
否（友好地结束交谈）

阶段2：开始访谈

如果这位女士通过了筛选性问题的测试，Bita 就可以进入实质性访谈环节。

产品开发者以及技术型创业者往往这时候就喜欢开始夸耀价值主张的闪光点了。但在你刚开始向陌生人推介想法时，他们往往会立即点头同意然后尽快溜走。这不会是你想要的结果。记住，顾客探索的关键是倾听而非推销。让我们看看 Bita 在其访谈中是如何处理的。

(1) 您当初是怎么筹备婚礼的？

给对方提示：仪式与招待地点、筹备途径（比如互联网、口碑）。

(2) 对于婚礼场地是否有预算？是否将实际开支控制在预算内？（如果超支，超出了多少？）

(3) 您在筹备婚礼时计划接待多少人（比如，50 到 200 人）？

(4) 您在寻找合适场地的过程中遇到过什么挑战（提示如找到靠近海滩的理想场地）？

(5) 您是怎么克服这些挑战的？是否最终在理想婚礼这一问题上选择妥协？

这些问题其实为我们的解决方案设定了情境。现在访谈对象已置身于情境中，是时候抛出与金钱相关的问题了。Bita 继续说道：

> 很好，非常感谢您的反馈。我最后还有两个问题。

(6) 您是否听说过或者使用过一个叫 Airbnb 的网站？

是（继续问题 7）
否（简单介绍 Airbnb 关于短租房屋的价值主张，然后继续问题 7）

(7) 如果现在有个类似 Airbnb 的网站，上面有许多位于洛杉矶且带宽敞后院的漂亮房子，供您租下来当作婚礼场地，您觉得怎样？

最后要用关系到金钱的问题结束访谈，此时你实际上已经展示了自己设想的价值主张。再强调一遍，要倾听，不要推销。注意到 Bita 所提的问题了吗？它们都是开放式的。她只是把解决方案推上台面，客观地观察在没有任何引导的情况下，对方会作何反应。提出与金钱相关的问题后，只需捕捉对方的自然反应。如果对方想尝试，就继续询问几个相关问题，然后就此打住！真诚地感谢对方的参与，然后让她继续忙自己的事。理想情况下，从筛选性问题走到最终涉及金钱的问题，尽量完整收集十份这样的访谈。

双边市场

现在，是时候基于事实认真思考你的核心顾客了。因为本书讨论的互联网产品是给 21 世纪的顾客使用的，所以应该考虑到所有的潜在顾客：有些顾客是付费的，有些顾客则免费使用产品。你可能已经注意到，我交替使用“顾客”与“用户”这两个词，因为免费使用 Facebook 和 YouTube 的用户也算顾客。FaceBook 和 YouTube 需要非付费用户使用产品，然后付费顾客（广告商）才愿意投钱。当然，有时你的确只有一个顾客群，只需验证一种用户体验。以下是几个例子。

- 需要电影观众的视频网站，如 Netflix。

- 需要新闻读者的在线出版商，如《纽约时报》。
- 需要银行储户的金融网站，如花旗银行。

但如果产品要为两类用户创造价值，那会如何呢？双边市场正是互联网繁荣的原因。这在很大程度上影响了用户体验策略，因为我们要为两种顾客群分别设计用户体验并验证它们。eBay 有买家和卖家；Airbnb 有租客和房东；Eventbrite 有活动举办者和与会者。这些互联网产品极善于通过丰富的功能特性为双方顾客群创造价值，这可能也是你需要做到的。

真正的 Airbnb 是一个数字平台，它帮助某一顾客群（房东）将自己的房产租给另一顾客群（租客）。Airbnb 会从交易费中收取小比例的佣金。Bita 和 Ena 的价值主张基于 Airbnb 创新的商业模式，也就是所谓的 P2P（peer-to-peer，个人对个人）分享经济。如果想帮助准新娘租到价格合适的婚礼场地，那么就必须相应地找到市场的另一方：愿意将自己的房子作为婚礼场地出租的人。

Ena 在顾客探索阶段就意识到了这一点。所以她后退了一步，为另一个核心顾客群创建了临时人物角色，如图 3-7 所示。

John和Susan，愿意提供婚礼场地的房东



描述
- 50岁左右的夫妇
- 住在洛杉矶的黄金位置
- 受过良好教育
- 家庭年收入10万到20万
- 孩子在读大学

行为
- 会上网
- 使用Airbnb出国旅行
- 在Airbnb和HomeAway上出租自己的房产
- 保持房子整洁，喜欢分享自己的漂亮房子
- 适应能力好并愿意尝试新事物

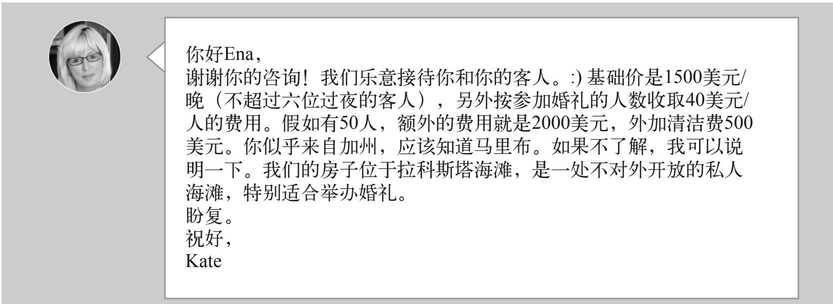
需求和目标
- 需要寻找更多途径增加收入
- 需要可靠的第三方服务来出租房屋
- 希望好好利用宽敞的大房子
- 希望找到可靠的租客
- 希望整个出租体验简单方便

图 3-7：Ena 为出租婚礼场地的房东设计的临时人物角色

此顾客群对于 Ena 的价值主张而言必不可少。她需要 John 和 Susan 这样的人：他们在马里布[10]拥有漂亮的房子，而且心态开放，乐意通过创新方法利用房子的价值。他们的年龄可能比准新娘大不少，担心自己的房子是否会被弄乱，正如 Ena 的人物角色所假设的。

我问 Ena 打算如何验证她的临时人物角色。去哪里找这类人？要去滨海豪宅敲门吗？那只能祝她好运了。也许她可以去马里布的高端商场，问问里面的顾客是否愿意出租自己的房子。我担心她的人物角色验证起来不容易，于是让她走出去多做些顾客探索工作。

第二周，Ena 带回来一些有趣的验证结果，如图 3-8 所示。她以准新娘的身份联系了 Airbnb 上的几个房东，询问他们是否愿意把自己的房子当作婚礼场地出租，甚至还询了价。Ena 发现，其实大家早就这么做了。



你好Ena，
谢谢你的咨询！我们乐意接待你和你的客人。:) 基础价是1500美元/晚（不超过六位过夜的客人），另外按参加婚礼的人数收取40美元/人的费用。假如有50人，额外的费用就是2000美元，外加清洁费500美元。你似乎来自加州，应该知道马里布。如果不了解，我可以说明一下。我们的房子位于拉科斯塔海滩，是一处不对外开放的私人海滩，特别适合举办婚礼。
盼复。
祝好，
Kate

图 3-8：当 Ena 向 Airbnb 上的房东咨询租用房子用作婚礼场地时得到的积极反馈

Airbnb 上的房东早就利用起这个平台了。他们跳出了官方的商业模式和用户体验，自创了收费套餐，而且从房东的反馈也能看出，他们对于这种与婚礼相关的咨询早已驾轻就熟。那么，这些信息将如何影响 Ena 的价值主张？让我们往下看。

步骤5：基于已有信息重新评估价值主张（并继续迭代，直到产品与市场匹配）

如你所见，开展可靠的用户调研既不花钱也不费时间。Bita 只用了一个周六的时间来验证自己的假设是否正确，然后她把调查结果综合在一起，如图 3-9 所示。

注 10：位于洛杉矶西部的马里布（Malibu）以其滨海豪宅而闻名。——编者注



图 3-9：Bita 的顾客探索结果

是的，Bita 只询问了十个通过筛选性问题测试的人，却发现其中有九人都很难找到价格合适的婚礼场地。显然，她的价值主张所假设的问题确实存在。但是，她同时询问了受访者的婚礼花销以及邀请的宾客人数。这些结果将影响到她该如何看待自己的价值主张，因为看起来婚礼场地大小这种细节问题实际上比当初预想的更为重要。现在的问题变成：洛杉矶有足够大的房子来满足她的人物角色的需求吗？这是个待现实检验的问题。

相反，Ena 却通过顾客探索了解到，“婚礼专用 Airbnb”已经有了一个解决方案，而它正是……Airbnb！她还发现这其实并非 Airbnb 的设计初衷，无论是从房东还是准新娘的角度，Airbnb 都没打算帮他们解决问题。比如，你没办法在 Airbnb 上搜索允许举办私人聚会的房子，所以就只能挨个找，然后点击进去询问房东，就像 Ena 那样。现在人们（房东和准新娘）都把 Airbnb 当作可以凑合的办法，毕竟找不到更好的选择！这些意外发现的证据正是价值创新的灵感之源。

有了反馈之后，你和你的团队需要作出决定，就像 Bita 和 Ena 那样。这是

因为以下三种情形之一必然已经发生。

- 顾客假设未能得到验证，所以你需要重新思考谁才是你真正的顾客。回到步骤 1。
- 没能验证顾客的痛点,所以你需要重新思考顾客面临的问题。回到步骤 2。
- 关于顾客及其痛点的假设都得到了验证。你对自己的解决方案所体现的价值主张信心满满。那么请阅读第 4 章。

3.3 本章回顾

本章开头谈到 Waze、Airbnb 和 Snapchat 等几家公司的价值主张，它们都是创造奇迹的公司。其实这些价值主张与其创始人最初设想的相比已经有了很大的差异，因为这些产品有了巨大的市场牵引力。产品的价值主张会随着我们对顾客需求的深入理解而不断演变。我不是有意引用 Peter Drucker 的话，但他确实说过："策略要求我们清楚现状并明确目标。"[11]

将临时人物角色这种传统的用户调研工具与顾客探索技巧相结合，就能拥有一个低成本高效率的方法来判断产品开发是否已步入正轨。也许你畏惧用户，也许你是调研新手，也许你被需求文档所困，也许你正在和越来越近的截止日期抗争，也许你正盯着两行字的愿景陈述，无论怎样，都应该在产品开发周期伊始就走出去接触用户。这总比"糊弄别人和你自己"来得好。

注 11：详见由彼得 · 德鲁克所著的《管理：任务、责任和实践》。

第 4 章

开展竞争力调研

你是对的，我已误入歧途
我们已入谷底，万丈峡谷
此刻身处这里，没有出路

——Sonic Youth 乐队（1984 年）[1]

现在你已经强烈地感受到自己发现了有趣的点子，你或许会问："为什么之前没有人这样做？" 虽然我不敢说人们已经做过所有事，但几乎所有事都已经被尝试过。无论是个人还是公司，早在 20 多年前就开始为用户设计互联网产品了。了解这些产品成功或者失败的原因对于确定竞争优势至关重要。所以，本章和下一章将深入讨论准则 1：商业策略（如图 4-1 所示）。

注 1：出自美国摇滚乐队 Sonic Youth 的歌曲 *Death Valley' 69*。——编者注



图 4-1：准则 1：商业策略

4.1 吃一堑长一智

充分开展市场调研就像剥洋葱。剥开的层数越多，你了解的也越多。如果你发现自己的产品愿景不是独一无二的，会“泪流不止”。但你难道不想尽快找到打败竞争对手的方法吗？如果你还不知道自己的劣势，就有吃亏的风险。

就拿我亲爱的父亲为例吧。1976 年，当时 38 岁的他在一家生意红火的连锁餐厅担任区域主管。但是他鼓足勇气辞去了这份全职工作。他从加利福尼亚大学洛杉矶分校会计学专业毕业，之后就一直给人打工，但他其实打心底里想创业。他有个好友在洛杉矶开了好几家热狗便利店，并且经营得不错。父亲很自信，觉得凭借自己多年的管理经验也能获得成功。

他不久就在北好莱坞的一处洗车店旁发现了一家待转让的热狗便利店。他大概观察了便利店的运转情况，发现即便在车主洗车时，热狗店也几乎没顾客。这地方在衰落，老板看起来对顾客漠不关心。父亲自认为发现了能把便利店扭亏为盈的商业机遇，便当即决定把它买了下来。

图 4-2 显示的就是这家店。父亲把便利店粉刷一新，更新了菜单，并且挂上了大招牌，“本店新开”。



图 4-2：1978 年的拍立得相片：我的父亲 Alan Levy 站在他的热狗便利店前

但在开业当天，父亲卖出了不到 10 份热狗。更糟的是，服务台上竟有蟑螂乱爬，父亲在没客人时总是忙于清除蟑螂。当时我弟弟和我（分别 10 岁和 12 岁）周末时会来便利店玩，我们发现父亲并不知道怎么把生意运转起来。最后他终于意识到，即使自己竭尽全力也无法扭转局面。店铺的日常运营需要持久的热情以及充沛的体力，父亲的管理经验毫无用武之地。迫不得已，他决定挂牌转让。

一天早上，“热狗店待售”的牌子吸引了一位路人。他中午又出现了，并自我介绍了一番。然后，他买了份热狗，找了张桌子坐下，观察午餐时间的销售情况。不到一小时，有位住在附近的老妇过来买热狗，但只咬了一口就要求退掉，说是“口味不对”。

这位路人第二天又来了，并且又观察了一中午。在他离开前，父亲问他有什么看法。

“实话实说吧，Alan，”这个男人用浓重的亚美尼亚口音答复道：“你娶了个死人。”

这个评价让父亲沮丧了好多天。他最终还是认命了，决定贱卖，亏了不少，

这对我们家的经济状况也是一次打击。但是父亲（以及我们这些小孩）从中汲取了深刻的教训。

经验总结

- 在开始做新生意之前，尽量了解它如何运转起来。别被热情冲昏头脑。
- 调查你的竞争对手。他们哪里做得好？哪里做得不好？为什么顾客应该选择你？
- 当你实在力不从心时，要勇于承认失败。失败很正常，但是要爬起来，或者换个方向！

4.2 使用竞争力分析矩阵工具

你和你的团队可能觉得自己的产品将开创新的市场，但怎么能如此肯定？你可能进入的是已经存在的市场。所以，应该研究现有的互联网产品如何满足你的目标顾客的需求。

为了赢得竞争力，你需要了解现状，明白什么奏效，什么不奏效。这就是为什么涉及竞争对手的市场调研是商业策略的关键组成部分。你需要亲身体验竞争对手的产品，了解其优缺点。如果调研足够充分，就能从中找到宝藏，洞察趋势和过时的心智模式。调研同样能帮助你的团队向竞争对手学习，学习他们的最佳设计实践，了解他们的顾客群类型。为了把这些点连起来，首先要把它们找出来。

我认为最有效的竞争力分析方法是把所有数据收集到一个矩阵中。这也是最易想到的交叉对比方法。利用电子表格，可以有条不紊地收集调研数据而不出现遗漏。表格矩阵可以帮助跟踪所有需要对比的数据。表格填写完成后，充分理解这些定性或定量的数据，就能理性地找准自己的位置。

我用 Google 电子表格而非 Excel，是因为我更青睐易于与他人（团队成员和干系人）分享的云端工具。每个人都有必要看到最新的调研数据，这样能避免大家在参加重要会议时两眼茫然。

图 4-3 是我使用专门用于竞争力调研的 Google 文档创建的电子表格示例。我将使用基于“繁忙男士的购衣网站”的调研结果作为示例数据进行解释。

（如我在前言中所说，本书包含一个专为你和你的团队准备的工具箱。请打开 Competitive Analysis Matrix 了解详情。）

竞争对手	网址或应用下载链接	用户名与密码	站点目的	创办年份
直接竞争对手				
Trunk Club	http://www.trunkclub.com/	用户名：jim@castersblues.com 密码：Learning000	您的虚拟私人造型师会帮您购买男装并寄给您。Trunk Club帮助男士无需逛街就能找到设计精美的服饰。专属设计师、手工挑选、免往返快递费。	2009
Bombfell	http://www.bombfell.com/	用户名：jim@castersblues.com 密码：Learning000	Bombfell是一家按月订购的购衣网站。成为会员就有造型师为您挑选服装，而您就能把时间花在男人该干的事情上。	2012
JackThreads	https://www.jackthreads.com/	用户名：jim@castersblues.com 密码：Learning000	JackThreads是一个闪购式在线社区，销售服装、鞋和各类服饰配件。商品都是顶级街头服饰和时尚品牌。	2008
间接竞争对手				
Fab	http://fab.com/	用户名：jim@castersblues.com 密码：Learning000	每天都会策划闪购活动，商品均出自世界知名设计师和服装厂商。	2011
Gilt	http://www.gilt.com	用户名：jim@castersblues.com 密码：Learning000	闪购式，基于会员群体人工挑选成熟和新锐品牌的产品，按设计师分组，持续超过一天时间。	2007

图 4-3：竞争力市场调研表格示例

你的最终目标是打造出具备竞争优势的产品。当你的团队使用此工具开展市场调研时，将迫使所有人了解市场竞争状况，留意竞争对手的用户体验是否存在缺陷和矛盾。恶魔藏身于细节，而正是通过这些细节，才能挖掘出价值创新（第 6 章将就此进行详述）。

详尽的调研可以得到可靠的结论。这听起来显而易见，但令人诧异的是，太多人草率地了解了一下市场就匆匆作出决定。作为策略师，我们需要帮助客户把市场调研结果过滤成简洁且可操作的知识，让所有人都能作出条理化的明智决策。让我们慢慢往下走，在探险之旅结束时，你终将发现知识确实就是力量。

4.3 理解竞争的含义

在我们开展市场调研并分析竞争对手之前，先做点基础工作。首先，我们需要统一市场的边界。伸出你的食指，在你面前画一个圆圈。想象圆圈里是地球上所有经常上网的人，圆圈外是其他人。忽略圆圈外的人，把精力集中到圆圈内。

互联网产品创造者所要服务并抢占的市场是互联网。它不仅是市场，也是分销媒介。用户是产品的创建、交付以及交互的对象。通过互联网这条高速路获取的用户数量要比通过其他渠道大得多。这就是互联网远比电视和广播等传统媒介更强大的原因。

互联网市场的另一个特殊之处在于，它包含了所有的现有用户和未来用户。他们可能是付费顾客，也可能是不会付费的顾客。他们可以属于任何年龄段，只要能够通过互联网接触并使用产品。如果在此市场中有别的公司的产品与你的雷同或者相似，他们就是你的竞争对手。他们有能力抢占市场份额，与你分享拥有 20 多亿互联网用户[2]的潜在市场。

当然，不是所有的互联网用户都是你的用户。（如果你这么认为，请立即重新阅读第 3 章。）如果你一开始就能意识到这一点，确定竞争对手将会简单不少。

注 2：根据“互联网女皇”Mary Meeker 于 2016 年 6 月发布的《2016 年年度互联网趋势报告》，目前全球的互联网用户已超 30 亿。——编者注

4.3.1　竞争对手的类型

竞争对手可以是一个人、一个团队，或一家公司，只要其产品目标与你的相同，并且奋力解决的市场问题也与你的相同。如果你要进入的是新兴市场，可能没有真正的直接竞争对手。但更可能的情况是，你的目标市场早已存在，只是你还不知道而已。

直接竞争对手是指为你当前或未来的用户提供相同或类似的价值主张的公司。这意味着你的目标用户正在网上使用直接竞争对手的产品，他们选择用于解决问题的产品来自你的竞争对手而非你，无论产品是不是最好的。

当我为第 3 章提到的电影制片人 Paul 做市场调研时，发现他最大的直接竞争对手是一家叫 Trunk Club 的网站，如图 4-4 所示。

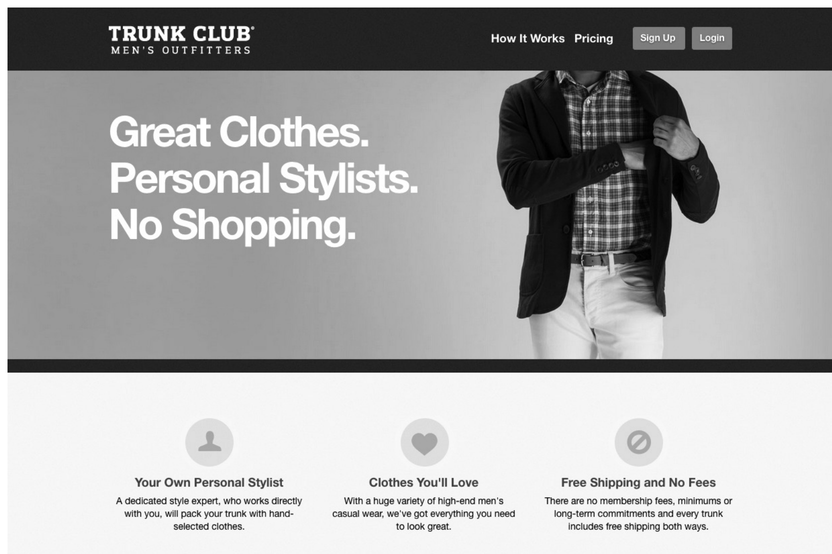


图 4-4：直接竞争对手 Trunk Club 的网站

Trunk Club 对于电影制片人 Paul 的目标顾客群而言是个很棒的选择，因为它正好解决了 Paul 所假定的用户的问题。比如，繁忙的男士不喜欢和恼人的推销员打交道，他们可以加入这个 VIP 性质的“俱乐部”，之后网站会把高端服饰快递到家，他们在自己家试穿就可以了。这看起来解决了 Paul 在

第 3 章提出的所有痛点，不是吗？这就是为什么说 Trunk Club 是直接竞争对手。

与之相比，间接竞争对手的价值主张与你的相似，但顾客群不同；或是价值主张不同但顾客群重合。比如，他们所提供的主要服务和你的价值主张不同，但次要服务与之相同；抑或是你的目标用户正在利用间接竞争对手的某一服务解决问题，而该问题正是你即将闪亮登场的产品要解决的。

在为 Paul 做调研期间，我发现 Gilt 这个在线购物网站（如图 4-5 所示）是他的间接竞争对手。

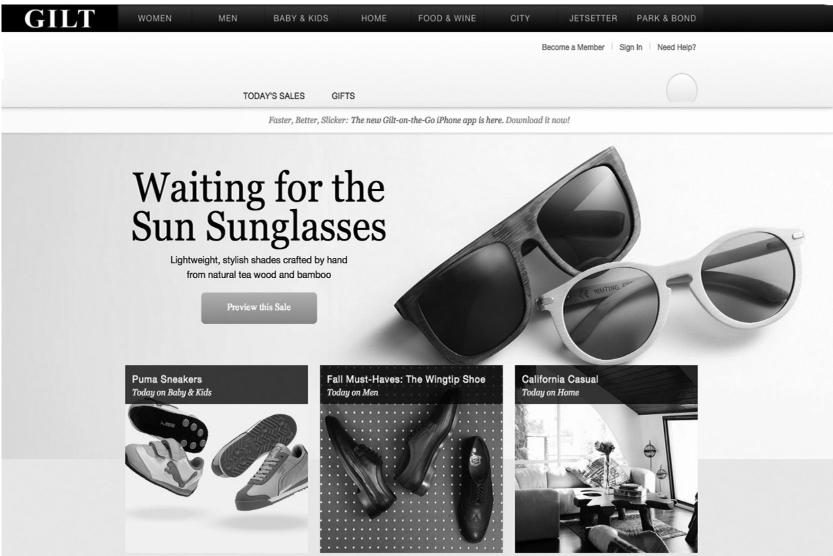


图 4-5：间接竞争对手 Gilt 的网站

Gilt 是间接竞争对手的原因在于，它为繁忙的男士提供了备选的解决方案。Gilt 可以帮助他们在选购名牌服饰的同时避开恼人的推销员。但 Gilt 的商业模式是限时抢购，这意味着 Gilt 上的某件商品只能在一小段时间内被选购（可能只有 24 小时）。这种方式使得 Gilt 可以提供较大折扣，但对于 Paul 的目标用户而言没有必要。时间和服饰选择范围方面的限制反倒会阻碍 Paul 的目标用户挑选自己的理想服饰。所以，虽然 Gilt 可以在一定程度上满足繁忙男士的时尚需求，但它不是理想的解决方案。

然而，无论是直接的还是间接的竞争对手，他们都让互联网成为了战场。要确保考虑到了所有的竞争对手，因为他们都与你的成功息息相关。现实中的用户常常不会按照产品创造者所期望的那样使用产品（回想一下 Ena 在 Airbnb 上寻找婚礼场地时的发现！），所以要全面调研。唯有此，你和你的团队才能保证自己在行业中占据优势。

4.3.2 寻找并列出竞争对手

找到直接竞争对手和间接竞争对手的方法有很多。实际上，在你坐下来开始进行竞争力分析之前，可能早就了解到竞争对手了。在顾客探索阶段或其他阶段，用户可能会告诉你他们正在使用的产品的名称。在干系人访谈期间，客户、投资人以及其他产品拥有者也可能谈及他们欣赏并想模仿的产品；他们也可能会提到自己听说过的某个与你所构想的很相似的产品。你应该把这些竞争对手的名字记在某个地方，以免遗忘，这很重要。可以把它们记在邮箱或 Word 文档里，或者写在纸上，也可以把它们记录到表格工具中。无论怎样，都需要把它们记录下来，因为你很快就会用到它们。

当然，你也可能在上网时找到几个产品。网上有数百个调研工具帮你高效地开展市场调研。对于普通的调研工作来说，Google 显然是最流行的搜索引擎，其高级检索功能非常强大。同时也可以用以微软 Bing 为引擎的雅虎搜索对比结果，这没什么坏处。接下来，我将详细演示如何利用此方法为“繁忙男士的购衣网站”构建竞争对手名单。

寻找竞争对手

首先寻找直接竞争对手——与你的价值主张相同的产品。电影制片人 Paul 的产品愿景是做一个平台，帮那些繁忙而富有的男士购买高端产品。因此，需要设身处地思考繁忙的男士会用哪些关键词搜索相似的产品。在此场景中，逆向分析是个好思路——Paul 的用户会怎样搜索产品？以下是一些例子。

- 男士电商网站
- 男士购物网站
- 顶级品牌
- 在线衣橱
- 私人造型师

理想情况下，你应该在浏览搜索结果时又快又准地找到有用信息。专业与业余的区别就在于要花多长时间判断某个产品是否为竞争对手。好的搜索结果不仅展示出潜在竞争对手的网站，还会帮助你发现类似博客这样的媒体平台，你可以从中找到由专家撰写的列举“十大”或“最佳”产品的文章。这些媒体信息是发现竞争对手的另一个跳板。其他手段包括使用CrunchBase，这是收集创业公司动态的最大的数据库。也可以使用高级搜索工具，如Google AdWords的More like this功能（如图4-6所示）。点击该按钮后会打开如图4-7所示的新窗口。点击至潜在竞争对手的着陆页也是个不错的主意。阅读他们的“关于”页面，研究他们的产品，看看是否在任一角度与你的价值主张雷同。如果是，就将其添加到竞争对手名单中，否则迅速放弃，然后重新选择目标再来一遍！

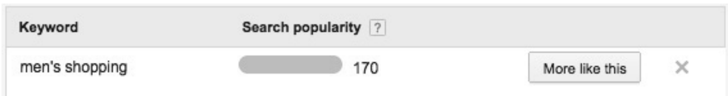


图4-6：点击Google AdWords的More like this按钮，会显示如图4-7所示的内容

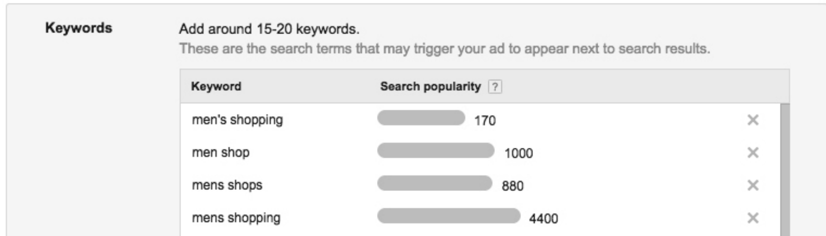


图4-7：点击More like this按钮后展示最流行和最相关的关键词

只研究两三个竞争对手无法让你充分了解相关行业。除非你进入的是蓝海市场，确实只有少量竞争对手，那就确定最领先的五个直接竞争对手以及至少三个间接竞争对手，否则，竞争对手名单就应该既包含成熟的竞争对手又包含刚进入市场的新手。对于自己的产品相比于已有的最佳实践具备多大的创新性，你应该做到心里有数。

小建议

- 在使用关键词搜索时，尝试采用不同的排列组合。
- 不要偷懒，要有系统地浏览所有链接，确保没漏掉任何信息。
- 不要只看搜索结果的第一页，至少浏览前五页（前 50 个结果），看看是否有被埋没的“宝藏”。

4.3.3 用数据填充矩阵

有了直接竞争对手以及间接竞争对手的名单之后，就可以开始收集其余的数据了。请从用户体验策略工具箱中打开 Competitive Analysis Matrix，即竞争力分析矩阵工具[3]。我提供了一个空白模板供你使用，如图 4-8 所示。把你的竞争对手的名字直接填到最左边的那一列。

竞争力调研与分析：<价值主张或产品名称>				
竞争对手	网址或应用下载链接	用户名与密码	站点目的	创办年份
直接竞争对手				
直接竞争对手1名称				
直接竞争对手2名称				
直接竞争对手3名称				
直接竞争对手4名称				
间接竞争对手				
间接竞争对手1名称				
间接竞争对手2名称				
间接竞争对手3名称				
间接竞争对手4名称				

图 4-8：竞争力分析矩阵模板

如图 4-9 所示，记录对应的网址和应用商店（比如 Google Play 或 App Store），并把直接竞争对手与间接竞争对手区分开。这些可以供你和团队作为参考，就算需要二次验证数据，也非常容易。当收集好调研数据并准备着手分析时，这个名单还需要重新组织，我将在第 5 章告诉你怎么做。现在，我只想聚焦于如何正确地记录调研数据。

好了，现在请深呼吸。我们即将开展调研并记录结果，这是整个流程中劳动量最密集的部分。打起精神，争取又快又全面地收集数据。同时要保持开放的心态，因为你唯一要做的就是判断眼前的产品究竟算不算竞争对手。

注 3：用户体验策略工具箱的下载地址：http://userexperiencestrategy.com。

竞争对手	网址或应用下载链接
直接竞争对手	
Trunk Club	http://www.trunkclub.com/
Bombfell	http://www.bombfell.com/
JackThreads	https://www.jackthreads.com/
间接竞争对手	
Fab	http://fab.com/
Gilt	http://www.gilt.com

图 4-9：竞争对手名单

调研很耗时，所以当你深入兔子洞时，记得回头呼吸新鲜空气。对于你的第一个竞争对手，花一个小时的时间，填写尽可能多的单元格。在定时器上设定 30 分钟，进展到一半时重新检查一遍，少即是多！保持调研结果言简意赅。通过这种方式，如果你或其他人要参考这份表格，就不需要浏览额外的或不相关的信息。

在此例中，应该看到如何用一行来代表一个竞争对手，用一列来代表其属性（如图 4-10 所示）。最右的一列是分析列，在收集到全部数据之前可以忽略它，第 5 章将详细介绍。

竞争对手	网址或应用下载链接	用户名与密码	站点目的	创办年份	融资轮数
收益流	月流量	SKU/商品列表	主要类别	社交网络	内容类型
个性化功能特性	社区/UGC功能特性	竞争优势	启发式评估	其他信息	问题备注

图 4-10：代表竞争对手属性的所有列

让我们挨个处理每一行，基于市场以及用户体验方面的属性评估每个竞争对手。我将解释收集每个属性的原因。不是每个属性都适用于所有的互联网产品或与互联网产品相关，你只需忽略或者删除不适用的属性列即可。该表格还有可能并不包含你需要考虑的属性，你完全可以添加相关列或替换掉用不着的那一列。关键在于，要能清晰评估用户体验的优缺点。

1. 网址或应用下载链接

顾客通过这些网址应该就能找到对应的产品。对于面向桌面端的产品，填写网址（URL），如图 4-11 所示；对于多平台产品，可以列出网址、应用商

店预览地址等。应该保证团队成员能轻松参阅这些信息，不管他们使用什么设备，并且不应该要求他们必须下载应用后才能看见效果。以下是 Waze 的应用（iOS 版和安卓版）的预览地址：

iOS 版

https://itunes.apple.com/us/app/waze-social-gps-maps-traffic/id323229106?mt=8

安卓版

https://play.google.com/store/apps/details?id=com.waze&hl=en

网址或应用下载链接
http://www.trunkclub.com/

图 4-11：网址或应用下载链接填写范例

如果产品属于移动应用，只是附带一个面向桌面端且仅用作推广或支持的网站（比如 Tinder 的网站，http://www.gotinder.com），那就不一定非要列出两个平台的网址。

如果你觉得竞争对手的网站及其移动应用对于顾客的体验都很重要，那我建议分列两行，尤其当两者提供独立的用户体验或功能特性时（如 Airbnb 的桌面版与更简洁的移动版）。这样就可以针对每一个平台分别评估。

2. 用户名与密码

要想打败竞争对手，需要确切知道他们在做什么，并且全面了解情况。很多情况下，深入调查的唯一方法就是让自己变成用户，完整体验竞争对手的产品和销售漏斗。没错，你应该创建账户或者下载应用，并把账户信息记录到如图 4-12 所示的那一列。

用户名与密码
用户名：jim@castersblues.com 密码：Learning000

图 4-12：用户名与密码填写范例

记录账户信息的好处是可以帮助你和团队节省时间，团队成员不再需要单独注册账户并编造个人资料。如果调研对象是需要两种账户（比如买卖双方）的双边市场，这么做就特别有用。但注册账户时别犯傻，对于共享给团队的用户名、密码以及其他个人信息要非常小心。

以下是几点专业建议。

- 创建所有产品可以通用的用户名和密码，这不仅好记而且便于在团队内部分享。在密码中包含大写字母以及数字，因为某些产品有这样的特殊要求。
- 切莫使用自己的私人信息，如子女的生日或个人密码，也不要使用侮辱性的词。这是因为你可能会与客户和同事分享这些信息。
- 不要用个人的或工作用的 Facebook 账户或其他社交网络账户一次性登录多个系统。
- 如果要在社交网站上创建账户，不要使用自己的邮箱或工作邮箱！可以先注册新的 Gmail 或雅虎邮箱，然后用这些邮箱创建账户。
- 如果调研对象是电商网站，就在上面买点什么；如果是付费应用（不能免费试用），那就付费吧，不要小气！费用一般也就几美元而已。有账户供整个团队在调研时使用，实在是笔划算的投资。

为何要如此隐蔽？

不应该使用暴露真实身份的信息注册账户，有两个原因。

原因 1：当我为毒瘾治疗中心的创业项目做调研时，需要找到有着相同价值主张的竞争对手。方法之一就是用社交媒体账户，如 Twitter。我可以发推

文说自己在寻找关于戒毒中心和治疗中心的建议。而我不打算用个人账户，因为这可能会让我的职业声誉受损。同时，我也不希望朋友和家人因为我正在寻找这些信息而多虑。

原因 2：创业是残酷的。如果你的竞争对手还在测试阶段，他们就可能猜到你是竞争对手。如果他们觉察到你在收集竞争情报，就可能限制你的账户。

3. 站点目的

站点目的就是该网站存在的原因，一般是关于其产品或价值主张的整体描述。想象一下竞争对手会如何向用户或投资人描述其产品。如图 4-13 所示，应该用一两句话描述其核心顾客群，并阐明该产品提供的解决方案。

站点目的
Trunk Club是面向男士并为付费会员提供导购服务的网站。注册后，客服人员会联系您并简单询问您的情况。然后，您的私人造型师会从商品目录中精心挑选商品，并寄到您家。

图 4-13：站点目的填写范例

通常可以在以下地方找到这些信息。

“关于”或“关于我们”部分

　竞争对手通常会把他们的价值主张写在这里。

CrunchBase

　其中的“公司简介”（Company Overview）以及“公司详情”（Detailed Description）部分都包含该公司的描述。

iTunes 或 Google Play 应用商店

简介的前两行通常就是你要找的。

Facebook、Pinterest、Twitter 以及 YouTube 等社交网站

有时候能在这些网站上找到竞争对手的价值主张。

网上的公司年报

所有上市公司都必须发布年报。在开篇处一般都会有公司简介。只需使用 Google 搜索竞争对手的名字和“年报”（Annual Report）这样的关键词，应该就能找到。

4. 创办年份

该公司在哪一年创办，或者其产品在哪一年发布（如图 4-14 所示）？在描述价值主张的地方应该能发现这个信息，比如“关于我们”部分和 CrunchBase 等。当你开始分析数据时，年份信息会很有用，因为你可以知道哪些公司（产品或服务）是新手，哪些是老手。

创办年份
2009

图 4-14：创办年份填写范例

5. 融资轮数

一轮融资指的是出于运营成本、规模扩张、资本项目、并购或其他商业目的而进行的一次独立的筹资活动[4]（如图 4-15 所示）。同样，最容易找到这些信息的地方就是 CrunchBase 以及该竞争对手的网站。这些信息非常重要，因为融资后的竞争对手具备竞争优势。

注 4：http://en.wikipedia.org/wiki/Securities_offering

融资轮数
4轮5位投资者，共1240万美元

图 4-15：融资轮数填写范例

6. 收益流

收益流是指产品是如何赚钱的，如图 4-16 所示。可以通过交易手续费、广告、会员费或软件即服务（Software as a Service，SaaS）收费，也可以通过向其他公司销售用户数据和趋势来赚钱。OkCupid 是一家免费的交友网站，它通过付费功能以及广告赚钱。Facebook 首要的盈利模式是用户数据挖掘，在用户未察觉的情况下向第三方销售这些竞争性数据。eBay 的成功完全是因为它帮助用户实现与另一方的便捷交易。Adobe 的云服务则是收取 SaaS 月费。

收益流
交易型

图 4-16：收益流填写范例

产品的货币化方式应该与用户体验策略直接相关，因为货币化才是产品对用户和干系人的价值所在。看看成功的竞争对手，其盈利模式或许对你有所启发。如果不确定某个竞争对手如何将其产品货币化，就多花点时间浏览其网站。如果一家公司希望长年不倒，它最终都得针对某项服务收费。网站上是否有广告？点击“广告投放”链接看看合作方式。竞争对手如何收取会员费？如果可以的话，看看它的公司年报。

7. 月流量

月流量其实是个可定量测量的属性。如果你有 comScore 的使用权限，就可

以看到超精确的网站数据：流量（如图 4-17 所示）、站点停留时间等。但也有不少免费的网站在监测月流量，一般只需要键入调研对象的网站域名即可。这些统计网站包括 Compete.com、Quantcast.com，以及 Alexa.com。你可以悄无声息地从这样的网站拿到免费数据。通过参考多个平台的数据，就能大概算出流量的平均值，这总比没有流量数据要好很多。对于 iPhone 应用下载量等其他统计数据，也有一些不错的网站，如 App Annie、appFigures、Mopapp 和 Distimo。

月流量
215 330位访客

图 4-17：月流量填写范例

8. SKU/商品列表

这种数据通常难以统计，所以这一栏是可选的（如图 4-18 所示）。利用此属性，可以统计调研对象的产品库存情况。以电商网站 Zappos 为例，可以统计它的 SKU（Stock Keeping Unit，库存量单位）。一个 SKU 就代表了网站待售的一件商品。比如，我此刻在 Zappos 点击男鞋目录后，页面就会显示超过 13 828 双待售的男鞋（即 SKU）。这样就能将其与其他网站同类商品的数量相对比。如果调研对象是视频或文章类网站，就应该知道网站总共有多少视频或文章。对于交易型产品或平台，应该大致知道其商品数量，即便结论只是基于几个检索结果的大致推断。

SKU/商品列表（估算）
无

图 4-18：SKU/ 商品列表填写范例

该属性的难点在于，并不存在点一下就告诉你所需信息的神奇按钮。很多

情况下，因为存在如“无限瀑布流”这样的设计惯例，所以很难摸清楚到底还会显示多少信息。可以尝试针对多类商品使用同一个词进行搜索。对于服装网站，试试“鞋”或“衬衫”这样的关键词。目的是收集可以用于对比的数据。比如，搜索“手表”一词，不同的竞争对手会列出怎样不同的结果？竞争对手的商品有多丰富或有多匮乏？它实际上兑现了给用户的承诺吗？

如果调研对象是社交平台，尝试确定有多少用户会利用该平台与其他用户互动，以及互动频率有多高。使用不同的关键词组合方式可能得到不同的结果。因为我们需要不断寻找新的评估角度，所以为能更准确地反映数据的本质，你可以修改该列的列名。

9. 主要类别

如果网站销售实物商品（如 Honda.com）或者提供内容（如 Oprah.com），你需要明白其分类方式。别人很可能（最好是）已经分好类了，所以只需查看该网站的全局导航菜单即可。如果分类很简单（女装、男装、童装等），只需把这些分类信息复制到表格中，如图 4-19 所示。分类很长或者很复杂的网站，如 Amazon 或者 eBay，应该算是水平市场。水平市场为了满足广泛的用户需求，会提供许多类别的产品或服务。如果你研究的是水平市场，试着找出其最活跃的类别。看看网站主页以及标有“最流行”或者“最畅销”的栏目下都有哪些商品。无论哪种情况，只需将商品所对应的类别填入表格即可。不要包含无关的类别，如“关于我们”或者“帮助”栏目。

主要类别
牛仔裤、休闲裤、毛衣、Polo衫、夹克、T恤、鞋

图 4-19：主要类别填写范例

10. 社交网络

竞争对手在 Twitter、Facebook 或者其他平台上有账户吗？哪个平台用得

最多？多数产品在这些平台上都有账户，但是并没有充分利用它们。如图 4-20 所示，你需要判断每个竞争对手的社会媒体策略。通过直接搜索，可以找到绝大部分信息。在 Twitter、Facebook、Instagram、Pinterest 或其他流行的社交网络平台上搜索产品的名字即可，当然也可以直接去竞争对手的网站上找。

社交网络
Facebook、Instagram、Twitter、Pinterest、YouTube

图 4-20：社交网络填写范例

11. 内容类型

此属性用于记录竞争对手在网站上提供哪种类型的内容，如图 4-21 所示。其主要内容是文字、图片，还是视频？这些内容在网站上占据多大比重？它们的呈现方式如何？内容组织得好吗？是否易于浏览和阅读？产品详情页的信息呈现得有多详细？

内容类型
图片、描述性文字

图 4-21：内容类型填写范例

12. 个性化功能特性

个性化（如图 4-22 所示）是应用或网站吸引用户的最重要的特性之一。它应该提供增值体验。使用 Airbnb、Amazon 或 eBay 时，在未登录的情况下可以直接搜索，但必须登录之后才能发起动作（如收藏或者购买）。人们越是花时间使产品体验个性化，该产品的用户粘性就越高（想一下 Facebook）。个性化功能特性包括收藏、关注、用户资料、愿望清单、自定义内容、自定义界面、站内消息以及购物车等。记得也要订阅竞争对手的产品快讯。

个性化功能特性
您的虚拟私人造型师会帮您购买男装并寄给您。Trunk Club帮助男士无需逛街就能找到设计精美的服饰。专属设计师、手工挑选、免往返快递费。

图 4-22：个性化功能特性填写范例

另一个了解个性化功能特性的办法是查看竞争对手的“我的账户”页面。发掘网站或应用允许用户做的对实现价值主张非常有用的事情。用户如何才能自定义体验？该体验是否有粘性（即用户离不开该产品）？是否显示用户姓名？是否记住并显示用户的浏览历史？是否允许用户创建收藏列表？当你体验过所有竞争对手的产品之后，就能轻易找出哪些功能特性至关重要，而哪些无关紧要。

13. 社区/UGC功能特性

用户生成内容（user-generated content，UGC）或众包内容意味着由用户创造内容。诸如 Yelp、Waze、eBay 和 Airbnb 这类产品如果没有用户贡献的内容，就毫无用处。相反，Levis 和 ABC 这样的品牌则主要由编辑生成内容，这些内容都由专职人员编辑而成。在这一列中，你应该估计用户生成内容与编辑生成内容的比例，如图 4-23 所示。你应该清楚网站内容的主要来源。

社区/UGC功能特性
有“邀请好友”功能，无用户生成内容

图 4-23：社区 /UGC 功能特性填写范例

留意留言板、内容发布（评论、故事等），以及用户评价等功能。尤其关注最重要的功能，并注意某部分用户如何为另一部分用户带来价值。尽量记

下具体的例子。

14. 竞争优势

要别出心裁！独特的差异化功能可以让产品在竞争中脱颖而出，这就是产品的竞争优势，如图 4-24 所示。它们可以是通过结合让产品更好用的多个属性，可以是线上的体验，也可以是线下的。

竞争优势
在Trunk Club位于芝加哥的办公室集中招聘专业造型师，为来访的顾客提供服务。计划推广到亚特兰大、波士顿、达拉斯和旧金山。

图 4-24：竞争优势填写范例

比如，Zappos 因卓越的用户体验而出名。其良好的浏览体验和便捷的退货流程都叫人啧啧称赞。Vine 最初的差异化之处在于简化了视频录制体验，用户只需触摸屏幕的任意地方就可以录制视频。而如今，其真正形成差异化的原因在于利用了 Twitter 庞大的社交用户群。早在 Priceline 出现前，Kayak 就有办法实时筛选出比价结果，而且 Kayak 的体验更友好，交互模式（滑动方式）更简单，从而让实时筛选过程变得有趣。

找出每个竞争对手最明显的三大差异点，将其记录到表格中。问自己一些问题，如哪些功能特性的成功是因为相应的产品第一个进入市场？这些功能特性能够被轻易复制吗？信息经过筛选更好，还是全部呈现更好？哪些功能特性专门针对线上体验？

15. 启发式评估

启发式（heuristic）是个美词，意即实验和试错。换句话说，它就是指直接感受并亲身体验产品。不然呢？

基本上你只需尽快判断网站是否可用。你可能没时间考虑周全，所以走马观花就好（如图 4-25 所示）。从总体上给出 A 到 F 的评级。可以用以下问

题作为指导。

- 产品体验是否允许用户轻松地实现其首要目的？它是否直观？
- 导航、页面 / 屏幕布局以及视觉设计是否一致？
- 是否能便捷地查找、搜索和浏览其提供的内容或服务？
- 是否向用户提供合适的反馈入口（如错误信息）？是否有在线帮助或支持系统？

启发式评估
注册和个性化功能都很简洁。他们把品牌图标和图片放在一起展示。除了能自定义个人资料设置，其他功能难有个性化的余地。

图 4-25：启发式评估填写范例

16. 用户评价

此属性应该是对大量（成百上千）用户评价的概括。应该在除产品网站之外的地方寻找这些评价。对于移动应用而言，可以在下载该应用的应用商店寻找；对于网站而言，可以去 Quora 或者类似的问答社区寻找。留意最近反复出现的用户抱怨，这些可能都是你的团队可以解决的潜在痛点。

17. 其他信息

将不属于其他类别的信息填入此列。你可以在这里记录下任何与产品相关的内容。如果需要的话，随意修改此列的属性名。

18. 问题备注

记住，你填写的是基于团队协作的文档。当你填写完毕后，其他成员会阅读你的调研结果并且可能提出有价值的信息。因此，可以把一些问题填入此列，如“使用 Chrome 浏览器时，无法打开该网站。不知道是否只有我存在这种问题”，或者“Steve，你能否费点钱从该网站买双鞋看看整个交易流程？”

有时你需要记下各种各样的备注。当你需要针对所有调研对象检验某个属性时，可以使用此列临时记录此属性。

19. 分析

在收集完所有竞争对手的信息之前，先忽略这一列。第 5 章将讲解分析方法。

最后请注意：完成竞争力调研并进入下一阶段后，产品团队和干系人总容易忽视市场。这是不应该的。因为互联网和竞争环境瞬息万变，所以竞争力调研永远不会结束。一个竞争对手倒下了，又会冒出另外两个竞争对手，这就像玩打地鼠游戏。比如，我在 2012 年为“繁忙男士的购衣网站”做了竞争力调研，但我敢肯定，如果现在再来看，情况会大不相同。这就是为什么你的团队要小心翼翼，保持敏捷，密切关注竞争对手，了解他们的最新思路并迅速作出反应，看其会如何影响自己的产品愿景。

开展聚焦于用户体验的市场调研

让用户体验团队的负责人或成员来开展市场调研有诸多好处。

优化设计。杀手级用户体验设计（稍后会细说）与普通设计的区别往往在于细节。更好的视觉设计可能仅在颜色深浅上有些许不同。更好的乐曲可能仅因为音调的节奏完美。当研究用户体验时，你会发现界面或屏幕转场效果的设计都存在意料之外的优化（或者允许用户定义的优化）机会，如在精确的时间点出现提示。文字提示（“保存中……已保存”）就是我最喜欢的细微差别之一。

简洁。用户体验设计师会思考用户为完成某任务而点击的次数。他们善于找到恰当的时机，通过改变交互设计模式优化体验。回想 Tinder 的例子，该应用只需简单的左滑或右滑就能实现功能上的二选一。

成本。如果由用户体验设计师来做调研，效率会更高。他们擅长观察竞争对手，并且找出最佳的交互设计实践方法（如“高级搜索”）。对于网站分类和内容的调研，用户体验设计师也是专家。

搭档。这是让用户体验团队负责人或用户体验策略师指导新人调研的好机会。让新人做市场调研，并让负责人做结果分析，这样更有效率。如此一来，整个用户体验团队都会熟悉所有竞争对手的设计。

用户体验创新。用户体验设计几乎总有改善的余地。产品功能越来越复杂，这些功能值得花时间去熟悉，用户也在不断适应它们。当互联网成为所有人的日常生活中不可或缺的一部分时，它只会变得更强大、更快速、更复杂。

4.4 本章回顾

要想开发独特的产品，你无法回避竞争对手。本章讨论了如何通过竞争力调研了解市场。你学会了如何确定直接竞争对手以及间接竞争对手，也学会了如何大面积搜索网页，并通过记录一系列定性或定量的数据点来理解产品的目标市场。现在，是时候分析表格中的数据了。你将从中挖掘出有意义的信息，然后设计出更明智的用户体验。这听起来有些复杂，但请别慌，让我们步入第 5 章。

第 5 章

开展竞争力分析

> 分析是对科学方法和非科学方法的娴熟应用，同时也是诠释数据或信息的过程。人们以此得到富有见地的发现，并为决策者提供可执行的建议。
>
> ——Babette Bensoussan 和 Craig Fleisher，《商业竞争分析》

你已经通过透彻的市场调研收集了诸多数据，而细节决定成败。本章将讲解如何完成竞争力分析矩阵中的“分析”一列。读完本章，你将学会多个有用的技巧，这些技巧能帮你把表格中的原始数据提炼成易于应用的知识。我的目的是让你清楚认识到产品的生命力，并给出下一步行动的建议，换句话说就是准则 1：商业策略（如图 5-1 所示）。



图 5-1：准则 1：商业策略

5.1 那个激动人心的价值主张（第二部分）

回到第 3 章待续的剧本。用户体验策略师 Jaime 与著名电影制片人 Paul 在好莱坞的某个片场谈论为富有且繁忙的男士创建购衣网站的想法。Paul 正在解释其价值主张如何解决他自己的烦恼。

> 内景 小平房——清晨
>
> 镜头对着 Jaime 和 Paul。Paul 自信满满，而 Jaime 表现得饶有兴趣。
>
> Jaime：你觉得存在竞争对手吗？会不会已经有人在做了？
>
> Paul 挥起手臂，沉醉于自己的想法。
>
> Paul：我和妻子早就查过了，但我们没发现值得注意的竞争对手。
>
> 转场：
>
> 内景 小平房——清晨
>
> 两周后，Jaime 又回到了小平房。Paul 拿到了竞争力分析概要的复印件，他看上去似乎心烦意乱。
>
> Jaime：如我的调研分析，其实市场上有好几个竞争对手。他们不仅实现了你的想法，而且还融到了不少钱。
>
> Paul：我从没听说过这些公司。你觉得直接与他们竞争风险大吗？
>
> Jaime：其实，我认为应该继续研究你的目标顾客。看看他们目前

都是怎么处理这些问题的。

Paul：我早就知道很多人像我一样讨厌逛街。

Jaime：直接与他们对话，做些实验验证一下你的价值主张如何？

Paul：我觉得我们马上做个网站看看效果就行。

Jaime：你为什么不具体观察一下调研报告列出的那些网站，看看它们都是怎么做的？你的妻子也没看吗？我还提了些其他的建议，用别的方式建立商业模式来解决这个痛点。

Paul：我还是觉得一开始的点子能成。

场景结束

Paul 看了市场分析结果后显然不开心。但猜猜谁开心？他的妻子！她察觉到这可能是个坑，并且很开心能找到证据证明她的直觉没错。最终，Paul 放弃了这个想法，回去继续拍电影了。之后他再也没有与我联系过。

经验总结

- 必须询问干系人和客户，看看他们对竞争对手了解多少，确保他们的判断都有事实依据。
- 分析报告还应该包括备选方案，尤其当最初的产品愿景和商业模式存在风险时。毕竟，你的工作就是帮客户把梦想落实为可执行的策略。
- 有时候，人们会很固执，无论多深入的调研都不会改变他们的想法。这时，策略师就应该扪心自问：忽略调研结果继续干活，还是走人？

5.2 什么是分析

分析本质上就是努力糅合大量信息，并将其总结为简单且可操作的方案。尝试在不同的信息中寻找关联，并推断某事发生的原因。通过把大问题分解成小问题，你和你的团队就更容易构建宏伟蓝图。

竞争情报（competitive intelligence）是一个由多个环节组成的过程，提炼信息仅是其中的一步（如图 5-2 所示）。商业书籍作家 Jim Underwood 曾写道："竞争情报指的是这样一个过程：采用合法且合理的方法收集关于公司的市

场环境、竞争对手以及其他所有影响到未来成败的信息，然后分析并据此执行。”[1] 他的意思是，全面的调研才会得出合理的决策。这就是客户聘请顾问的原因之一：帮助客户避免欠理性的判断。

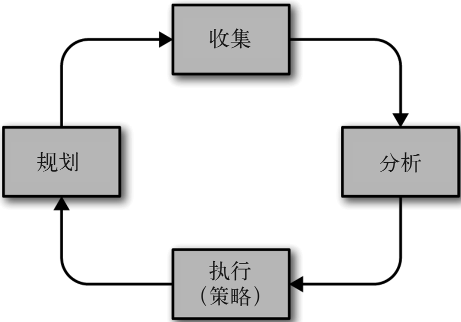


图 5-2：竞争情报的四个步骤

这种分析方法与精益创业中的“创建－衡量－学习”循环紧密相连。它将不断完善关于产品的策略或战略。在今天正确的到了明天可能就是错的，所以如果想成功开发创新型产品，就必须不断收集和分析数据，并据此执行。不断更新信息，以保持竞争力。

你已经近距离观察过竞争对手，现在可以开始分析数据了。看看哪些管用，为什么管用，以及你的产品在不断变化的市场中还有哪些机会。毕竟，你不想照搬竞争对手的产品，也不希望最终的分析结果仅仅是竞争对手之间的功能对比（如“所有竞争对手都是这么设计订阅按钮的”，或“所有竞争对手都有这些功能，所以我们也应该有”）。Steve Blank 是我心目中的英雄，他曾强调过“项目因竞争力分析而死”[2]。他认为撰写“竞品功能对比”文档会搞砸项目。一味提供尽可能多的各种功能，将忽略全局的用户体验和商业模式，也不能明确用户的真实需求。你的工作是分析所有方面，向团队择优推荐最关键的功能，然后才有机会实现价值创新（准则 2）。为了避开竞争，你需要提供独特的功能，并能够极大改善用户的现状。为此，你需要深入分析表格中的原始数据。

注 1：详见由 Jim Underwood 所著的 *Competitive Intelligence for Dummies*。该书由 John Wiley & Sons 于 2013 年出版。

注 2：http://steveblank.com/2010/03/01/death-by-analysis/

5.2.1　开展竞争力分析并发现市场机遇的四个步骤

只需遵循以下四步即可。我将详细解释它们。

- 步骤 1：浏览和略读每一列，并用不同颜色标示重点与非重点。
- 步骤 2：创建逻辑分组，以便对比。
- 步骤 3：对产品属性和最佳实践方法做基准测试，以分析每个竞争对手（表格最后一列）。
- 步骤 4：撰写竞争力分析总结报告。

就这么简单！只需系统地参照方法即可。

通过以上步骤，你就能把市场调研数据转变为有价值的竞争情报。当走完整个耗时又耗力的过程之后，你将能够把核心要点提炼为最终的竞争力分析总结报告，并给出推荐方案。

步骤1：浏览和略读每一列，并用不同颜色标示重点与非重点

分析原始数据的最终目的是将信息提炼为表格、报告或演示等展示形式，从而解释推荐方案背后的理由。为此，需要运用系统化思维方法来组织信息与流程。（更多关于系统化思维的内容请参考第 10 章中对 Milana Sobol 的访谈。）现在，让我们先从表格中的那堆原始数据开始。

浏览和略读数据

当把所有数据录入表格之后，在开始分析前最好重新熟悉所有行（竞争对手）及所有列（属性）。我使用两种快速阅读的技巧：浏览和略读。浏览是指迅速扫视所有内容，理解大概含义。略读是指为了寻找特定的内容而快速阅读大量材料。我在数据分析的过程中常使用这两种技巧，但从不会马虎草率或遗漏细节。我希望快速分辨手头的工作有多简单或多复杂。5 行 5 列或 12 行 24 列的表格是否依然存在众多遗漏的数据？评估待分析数据的密度及完整度，然后才能预估时间成本。这一步至关重要，毕竟完成任务的预留时间可能是固定的，你大概不希望在只分析一行数据的情况下，还浪费宝贵的项目时间钻进兔子洞里吧。如果你有 20 个竞争对手需要分析，而有 20 小时的时间完成这项任务，那么分析每个竞争对手的时间就是一小时。无论是调研还是分析，时间分块概念都很有必要，因为你需要有平衡的视角，不能有盲点。

同样也要关注是否有不完整或缺失之处。你或其他人在做调研时，是否忘记

了某个不可忽略的竞争对手？月流量那一列是不是空的？一定要知晓此重要属性，否则将来不得不中断分析而又重新回到调研模式，这就前功尽弃了。

量化原始数据点

一个数据点代表信息的一个离散单位。任何一个事实或者观察值都是一个数据点。在我们的分析中，数据点可以帮助我们判断某事是成功还是失败。在所有属性中，需要留意两种数据点：定量数据以及定性数据。

定量数据就是数字和统计数据。网站的流量多大？成交量多大？库存量多少？所谓数字，可以是某种指标，可以是交易笔数，抑或是有限的类别集合。与定性数据不同的是，这些数字存在逻辑或顺序上的关联性。比如，星巴克拿铁咖啡的定量数据点可以是杯子的大小、咖啡的温度和价格，以及咖啡师所用的调制时间。

定性数据更偏描述性且更主观。这些数据代表了许多有意思的内容，比如观点、反应、情感、美感、物理特征等。多数情况下它们都没法量化。这些数据点很难被测量或排序。星巴克拿铁咖啡的定性数据点包括口感、香味、奶油的起泡程度以及其制作和服务环境给人的主观感受。

定量数据	定性数据
数字（指标、数据集）	描述性
可测量	可观察但不可测量
长度、面积、体积、速度、时间等	观点、反应、口感、外观
客观	主观
结构化	非结构化

有时候，定量数据与定性数据的区别第一眼看上去并不明显，所以要小心谨慎。比如，在调研交友网站时，你可能会觉得“拥有棕色眼睛的男士”是定性属性，毕竟它能暗示人们如何判断此人的吸引力。但可能该网站要求用户在注册时选择眼睛的颜色，并只有五个选项：棕色、蓝色、淡褐色、灰色以及绿色。选项数目实际上是可测量的。这个数据点就很客观，可以用某个数字来量化它。

为数据标记颜色

为了突出显示有意义的内容，如数据点、趋势以及其他数据，可以给表格标色。比如，本书用浅灰色强调最显著的信息（如所有竞争对手彼此竞争

的功能)，用深灰色强调优势属性（最高的月流量)，如图 5-3 所示[3]。但要记住，以简单、高效的方式使用颜色。如果有其他成员查阅或添加数据，初始阶段使用过多的颜色不仅不利于分析，反而会让人迷惑不解，所以应该用尽量少的颜色强调最应当被记住的信息。

521 816位访客	男鞋、衬衫、裤子、夹克、毛衣、运动衫、牛仔裤	Facebook、Twitter、Instagram	杂志风格的图片，可缩放，商品描述，尺寸选择，尺寸介绍图
381 536位访客	销售类别包括家居制品、服装、珠宝和手工艺品	Facebook、Instagram、Twitter、Pinterest	照片，可缩放，商品描述，尺寸选择，尺寸介绍图
1 810 842位访客	顶级时尚和奢侈品牌打折销售。Gilt系列包含男女服装、家具、团购、美食以及旅游产品	Facebook、Instagram、Twitter、Pinterest	照片，可缩放，商品描述，尺寸选择，尺寸介绍图

图 5-3：通过使用颜色强调不同单元格中的内容

步骤2：创建逻辑分组，以便对比

现在你对自己的数据已经有了总体认识，但为了进行有效的分析，还需要做点细活。应该只对比同类的网站或应用，让苹果和苹果比，橘子和橘子比，配送新鲜水果的应用和配送新鲜水果的应用比。所以，需要动手将竞争对手分组，以便对比。

采用逻辑分组法，就可以把同类竞争对手放到一起。你已经有了两类：直接竞争对手和间接竞争对手。如果除此之外没有别的类别，你可能要考虑是否该重新排列竞争对手。分组不必很复杂，可以做点简单的，比如按照对价值主张的威胁程度分级，从最大威胁到最小威胁排列竞争对手。

以下是几个可参考的分组方法。

逻辑分组示例
桌面平台与移动平台
内容类型（如电子商务、内容发布、聚合）
水平市场（如 Craigslist、Amazon、eBay、塔吉特、沃尔玛）
垂直市场（服装、健康、银行业务等）
商业模式

注 3：当然，也可以使用不同的颜色标记。——编者注

还可以用其他方法为竞争对手的产品排序，如：

- 按照流量或者下载量（我总是把最热门的竞争对手放在最前面）；
- 按照字母顺序；
- 按照上线时间由新到老；
- 按照功能数量由多到少；
- 按照库存量、文章数或上架数量由多到少（这也应该与流量有关）。

记住，你的目标是能够更轻松地发现哪些因素使竞争对手具备优势。你需要寻找其中的区别与共性，这样才能真正理解为何某些产品相比于其他产品更成功。

步骤3：对产品属性和最佳实践方法做基准测试，以分析每个竞争对手

基准（benchmark）一词源于测量人员刻在石头上的水平标记，以此保证水平标尺以后每次都能放置在同一位置。这些标记通常是水平线及其下方的指示性箭头，如图 5-4 所示[4]。

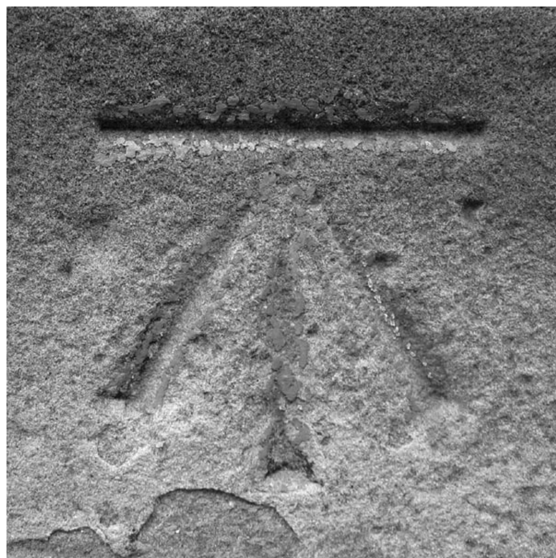


图 5-4：位于英国的一处地形测量标记（图片由知识共享协议授权使用）

注 4：http://en.wikipedia.org/wiki/Benchmark_(surveying)

在商界，基准测试可以帮助公司确定并检查不同个体间共通的关键方面，以便对比。这一分析方法可降低成本、优化销售漏斗并改善产品，最终为目标用户创造更多价值。也就是说，当分析数据时，需要运用基准测试法对比竞争力分析矩阵中的所有产品（网站或应用），并逐个对比每个产品的属性。

表格的每一列都代表了不同的属性。你已经针对每个属性收集了数据点，或是应用的下载量，或是特定的内容类别。有了这些定性或定量的数据点，你就能量化打分，并且区分出最好与欠佳的实践方法。

当运用基准测试法评估直接竞争对手时，首先应找到这些产品的竞争对等点。当你的团队为将来的目标用户实现价值主张时，你应该清楚用户对产品体验的最低期待。用户是否期待产品详情页有图片、视频以及评价？最受欢迎的网站是否提供了最广泛的产品选择？最具创新性、下载量最大的应用背后的公司是否有大量现金储备？

当运用基准测试法评估间接竞争对手时，需要分析这些互联网产品如何为用户提供备选方案。比如，在为"繁忙男士的购衣网站"进行竞争力分析时，我就量化评估了间接竞争对手的月流量。Gilt 的月流量为 180 万用户，但其直接竞争对手 Fab 的月流量只有 38 万用户。这个数据点对我而言很重要，它让我好奇：月流量之间的差距为何如此巨大？ Gilt 哪里做得更好？

寻求不同产品的趋势、模式和差距，并对全局有大概的了解。通常，你会在垂直市场的网站注意到同样的模式。你也许会好奇为何大家都这么做，也可能会意识到它们都忽略了一个特别有用的功能，而此功能可以作为你的价值创新的秘密武器（第 6 章将详细讨论）。产品之所以失败，是否因为缺乏内容、流量、粘性或个性，抑或因为糟糕的浏览或搜索体验？发掘其原因。基准测试可以帮助你理解竞争产品的最佳用户体验及商业模式，这样你就有机会在别人的基础上进行创新或优化，并创造价值。撰写总结报告时，同样应当把这些评估建议写进去，它们都是闪光点。

每个竞争对手的"分析"一列

等到现在才处理竞争力分析矩阵模板的"分析"一列，原因在于先要尽可能多地收集整个竞争市场关于价值主张的数据。而现在，你已经准备好了。

到了这个节点，你应该了解到竞争对手之间的细微差别。既然已经用基准测试法评估了每个属性，就应该能分辨出成功与失败的竞争对手。应该能说出谁排第一，谁排第二，谁虽然在竞争中被远远甩在后面，但依然有令人印象深刻的闪光点。对于商业模式的多样性，也应该有大概的了解。

针对每个竞争对手，用一段话简要回答以下问题：

- 它如何与你的价值主张形成竞争？
- 如果它是直接竞争对手，哪里做得格外好或格外差？
- 如果它是间接竞争对手，采用的是类似的解决方案吗？服务于相同的顾客群吗？
- 如果干系人只阅读这一列，他们最该知道的信息是什么？

你可以看看我在为“繁忙男士的购衣网站”所做的竞争力分析矩阵中是怎么回答这些问题的。图 5-5 和图 5-6 分别针对直接竞争对手和间接竞争对手。

分析
Trunk Club是直接竞争对手。它的商业模式涉及库存管理、批发买进再零售。把造型师集中在芝加哥，便于管理并保证服务质量。要留意芝加哥有试衣间和展示间，用户可到此与造型师面对面交流。这种模式经过验证确实有效，因此该公司计划将服务推广到亚特兰大、波士顿、达拉斯和旧金山等城市。芝加哥、波士顿和旧金山有数量不断增长的上班族，他们富有、热爱技术却繁忙；亚特兰大和达拉斯虽在南方，但其人口数量也可相提并论。可以考虑复制其私人顾问模式,包括电话、邮件、即时通信、视频聊天等沟通方式，以及集中式的实体试衣间等。

图 5-5：直接竞争对手分析示例

分析
Gilt是间接竞争对手。它是一个闪购式网站，给渴望购买一线品牌的用户提供较大折扣。但其实我们的目标用户并不期望四折这么大的折扣。值得考虑的是其最近推出的“先推荐再解锁”功能。该功能的原理是，如果来自Gilt的商品图片在Pinterest上被推荐了50次，“推荐”按钮就会变成购买链接，用户就有机会购买此商品。另一个值得考虑的功能是鼓励用户分享的机制：如果用户分享了特定数目的商品或邀请了特定数目的朋友，就能提前得到购买链接。

图 5-6：间接竞争对手分析示例

注意“分析”这一列是如何展现竞争对手的。如果你的团队和干系人有机会看到这份原始数据，应该让他们尽量只看这一列就够了，而无需浏览其他列。你的工作就是把所有内容总结到“分析”这一列，从而使他人即便没看其他内容也能理解。

步骤4：撰写竞争力分析总结报告

溯因推理（abductive reasoning）是一种通过观察作出假设的逻辑推理形式。它基于可靠的数据（观察值）试图解释相关的事实[5]。它是推荐结论的理论基础，而竞争力分析总结报告的目的就是要给出推荐方案。总结报告应易于阅读，它是你对竞争力分析以及推荐方案的总结，是你深入调研市场后的最终判断。它应该能清晰公正地呈现市场状况，要以对用户友好的方式，就像面对面交谈那样。这份文档就是你交付给客户的研究成果。

但在撰写总结报告之前，先将视线从表格挪开一会儿。先不管细节，站在全局的角度重新思考。首先，你应该能回答以下关于市场的几个问题。

- 哪些竞争对手为用户提供了最相似的价值主张（在我们的例子中，即同样销售高端品牌的购衣网站）？这些竞争对手的产品失败了吗？为什么？或者，这些产品是否已非常成功，导致你的产品难有生存空间？

注 5：http://en.wikipedia.org/wiki/Abductive_reasoning

- 哪些竞争对手对你的目标顾客群（有钱的男士）最有吸引力？
- 你觉得用户都是怎么发现这些竞争对手的（付费广告）？
- 哪些产品提供了最佳的用户体验以及最有效的商业模式？哪一家最独特？哪些产品的市场反应最好？它们都有哪些能吸引用户的闪光点？

其次，应该在报告中写清楚你的产品是否具有市场前景。到底存在怎样的机会？它能弥补哪些市场空缺？也许市场调研分析显示你的团队碰到了难得的市场机遇，或者你的产品是以下之一：

- 独一无二的市场拓荒者（如 Pinterest）；
- 为用户提供更好的方法或者节约时间或金钱（如 Amazon 的金牌服务帮用户节约时间）；
- 同时为两类不同的顾客群创造价值（如 Airbnb 同时服务于房东和租客；Eventbrite 同时服务于活动举办者和与会者）。

如第 2 章所说，以上指的都是蓝海。由 W. Chan Kim 和 Renée Mauborgne 合著的《蓝海战略》一书的主题就是无竞争市场，因为其中没有同类产品，所以可以免于竞争。蓝海市场到处都是需求未被满足的顾客。红海则满是抢食鱼类的大鲨鱼。撰写报告时，要明确地写清楚产品是处于蓝海、红海还是介于两者之间的紫海（如图 5-7 所示的美景）。

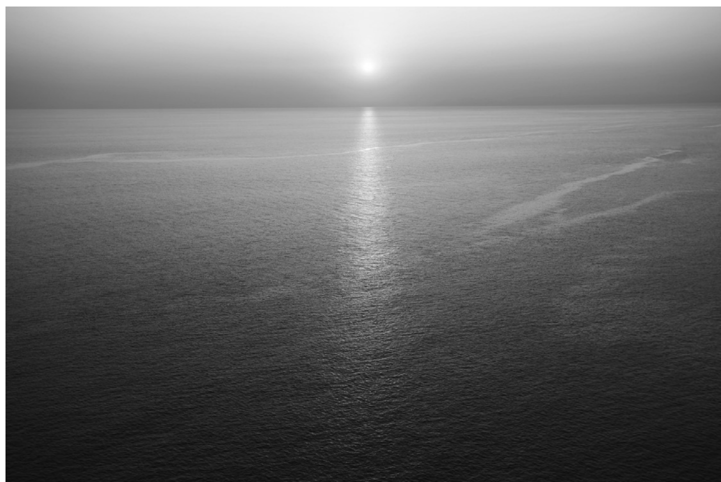


图 5-7：紫海

如果你发现了蓝海，或者至少发现了紫海，那么就可以针对如何通过杀手级用户体验或商业模式让产品终获成功提出具体的建议。这就是我们作为用户体验策略师的用武之地，我们将提供决定成败的价值。

简而言之，你的任务是判断是否还有赢得竞争的空间。你需要根据调研结果阐明其中的机会。我并没有任何有关撰写总结报告的秘诀，但根据我多年来接触以及交付的项目，总结报告应该有几个主要部分。我将通过一个总结报告范例来帮助你理解。（你也将在第 10 章读到 Geoff Katz 关于创新概述的撰写方法。）

5.2.2　总结报告之第一部分：简介与目的

开篇介绍此报告的目的是吸引干系人继续阅读并以开放的心态研究报告。你可能需要把这部分重写好几遍才会觉得满意。起初不必太拘谨，迅速总结所有想表达的内容，在收集完数据之后再回过头来编辑这些内容。

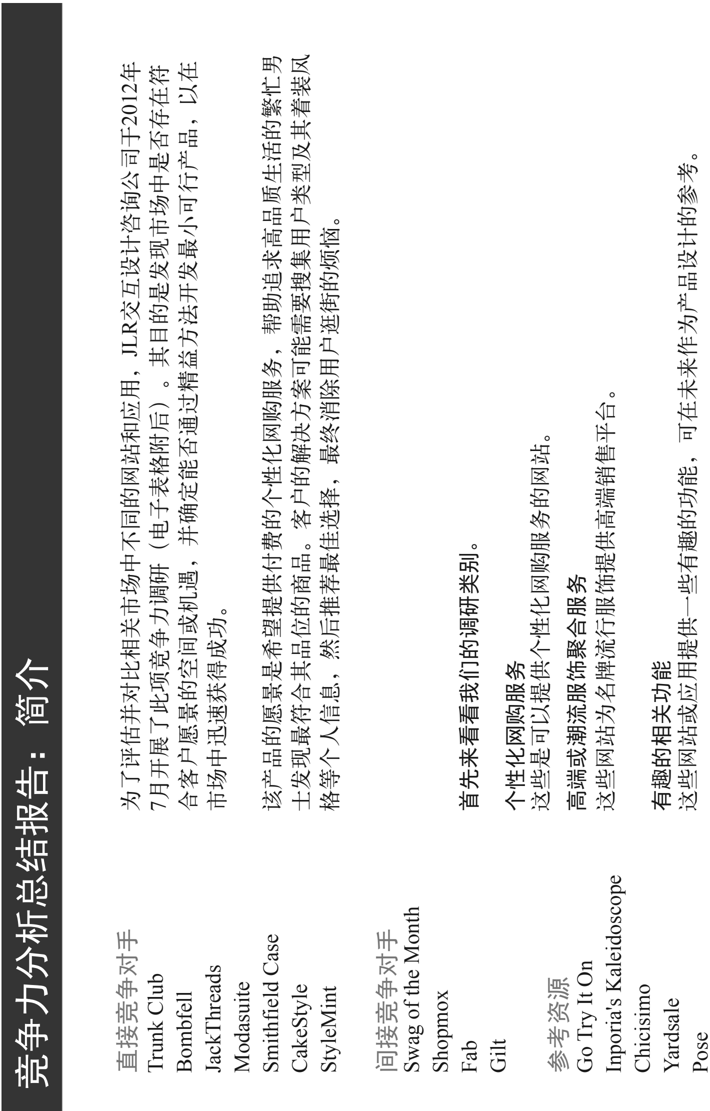
这一页要包含以下内容（参考图 5-8）。

陈述目的

为了解其他产品如何实现<客户的价值主张>，<你的团队名称>就<某一市场或某几个市场>开展了竞争力分析。一定要清晰明了地陈述客户的价值主张，这样才不会产生误解。同时，记下调研的年月，因为市场分析就像时间快照，随着竞争状况的演变，它总会过时。

陈述当前的市场概况

你可以写“现在已有成千上万的电商网站”或者“整个市场已经细分为这几个核心市场……”在深入数据探究商业模式的过程中，你可能需要介绍在不同市场中最突出的竞争对手。至少应该列出竞争对手的名称，并按照直接和间接分类。



竞争力分析总结报告：简介

直接竞争对手
Trunk Club
Bombfell
JackThreads
Modasuite
Smithfield Case
CakeStyle
StyleMint

间接竞争对手
Swag of the Month
Shopmox
Fab
Gilt

参考资源
Go Try It On
Inporia's Kaleidoscope
Chicisimo
Yardsale
Pose

为了评估并对比相关市场中不同的网站和应用，JLR交互设计咨询公司于2012年7月开展了此项竞争力调研（电子表格附后）。其目的是发现市场中是否存在符合客户愿景的空间或机遇，并确定能否通过精益方法开发最小可行产品，以在市场中迅速获得成功。

该产品的愿景是希望提供付费的个性化网购服务，帮助追求高品质生活的繁忙男士发现最符合其品位的商品。客户的解决方案可能需要搜集用户类型及其着装风格等个人信息，然后推荐最佳选择，最终消除用户逛街的烦恼。

首先来看看我们的调研类别。

个性化网购服务
这些是可以提供个性化网购服务的网站。

高端或潮流服饰聚合服务
这些网站为名牌流行服饰提供高端销售平台。

有趣的相关功能
这些网站或应用提供一些有趣的功能，可在未来作为产品设计的参考。

图 5-8：竞争力分析总结报告的简介页

5.2.3 总结报告之第二部分：直接竞争对手

此部分应该重点介绍至少两到三个最直接的竞争对手，并解释他们的价值主张为何与你的息息相关。要根据报告的最终结论筛选案例，看看哪些例子更能支持你的推荐（如图 5-9 所示）。确保包含产品主页或功能截图，尤其当其产品视觉设计有吸引力，用户体验流畅，或者其商业模式能给人启发时。比如，很多网站都会显示用户的星座信息，但是有些网站更加个性化，并能提供更优质的内容，从而为用户提供更棒的体验。

你也可以讨论每一个直接竞争对手，关注赋予产品竞争优势的特性（如图 5-10 和图 5-11 所示）。可以标注箭头来引起团队成员和干系人的注意。如果某个竞争对手是强大的威胁，就拿出来单独分析，比如它拥有较大的市场份额，迎合你的潜在顾客，产品过硬或拥有充裕资金并可能迅速扩张。指出你认为应该借鉴的功能或页面设计。当然也要讨论竞争对手的弱点。哪些功能应该不予考虑？哪个竞争对手做得特别差？该竞争对手的这种负面的用户体验会为你提供机会吗？

5.2.4 总结报告之第三部分：间接竞争对手

展示间接竞争对手针对你的价值主张做得好的方面（如图 5-12 所示）。因为间接竞争对手不与你直接竞争，所以其劣势不那么重要。

从以下方面寻找可用信息。

- 收入来源
- 导航系统的心智模式或交易流程
- 简化体验的功能
- 新鲜有趣的视觉效果和动画
- 优秀的短消息和内容呈现策略

若其用户体验与你所追求的效果类似，就用箭头标示出来。解释标示的原因，以及可以从中洞察到哪些市场机遇。根据最终要向干系人或团队传达的思想，把这些要点组织起来。

直接竞争对手

Trunk Club
www.trunkclub.com

描述

Trunk Club为男士提供付费的服饰网购服务。造型师专门为用户选择合适的衣服，然后将衣服快递到家。用户可以在自己的家里试穿。

优势

把造型师集中在芝加哥统一管理可保证服务质量和效率。位于芝加哥的试衣间和展示间可为用户提供与造型师面对面交流的场所。

劣势

费用昂贵；移动版功能有限。

JackThreads
www.jackthreads.com

描述

JackThreads基于用户喜好自动推荐服装风格，为用户匹配最新的优质服装。

优势

允许用户为其最喜爱的服装类别评级，跟踪用户的品牌和商品喜好，收集个人数据并以此作为推荐依据。

劣势

提供的选择太多，而且过分关注价格而非服装风格。移动版尚不支持搜索功能。

Bombfell
www.bombfell.com

描述

Bombfell提供按月订购的男装网购服务，由造型师为其会员挑选服装。

优势

因为按月订购模式便于预测出货量，所以不需要大量库存。它采用品牌图标和图片这些简单形式挖掘用户喜好。

劣势

用户群过小，该服务试运营时主要面向湾区的男性科技达人。

图 5-9：概要介绍直接竞争对手



图 5-10：指明直接竞品的相关特性



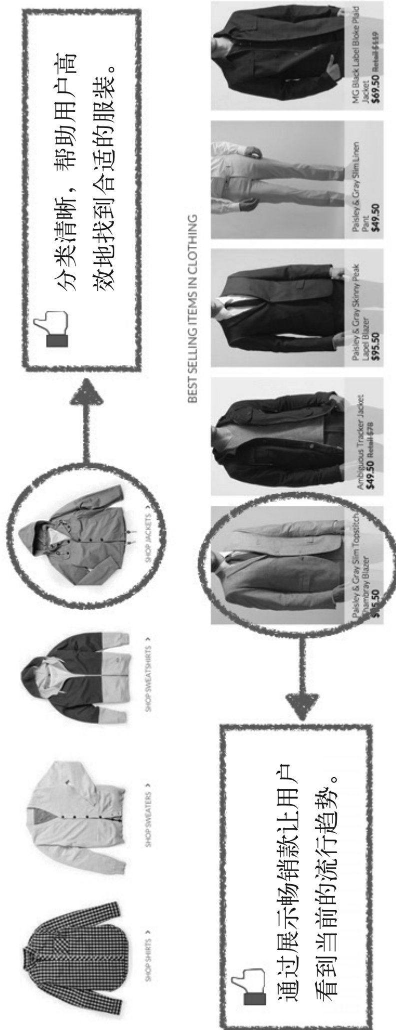
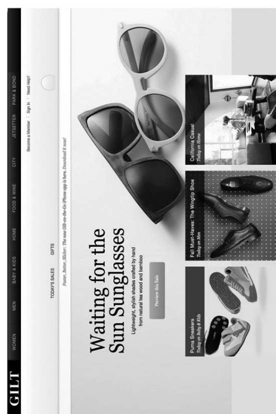


图 5-11：指明直接竞品的相关特性

间接竞争对手：高端闪购式聚合服务



www.gilt.com



Gilt面向渴望奢侈服饰的用户。因为用户能以较大的折扣购买商品，所以不太会有负罪感。Gilt在某种程度上满足了我们的潜在用户的需求。

每日折扣

今日热卖

全部商品



图 5-12：间接竞争对手页

5.2.5 总结报告之第四部分：其他功能

在这部分中，写下任何有趣或相关的功能、用户体验，以及关于市场的某些发现，即便这些并非来自竞争对手（如图 5-13 和图 5-14 所示）。我把这类产品叫作参考资源，因为它们并不属于竞争对手，但能帮助你深入思考自己的价值主张。参考资源甚至可以不是在线产品。只要它可以交互、交易，或者拥有某个你想实现的功能，都可以被看作参考资源。

通常，参考资源都拥有很酷的功能，可以帮你实现产品差异化。一个很好的例子就是 Airbnb 如何利用 Yelp 的地图功能。Yelp 不是 Airbnb 的直接或间接竞争对手，但是 Airbnb 意识到，如果把用户的搜索结果放到可缩放的地图里，对于房屋转租服务会是个很好的差异点。果然，地图功能现已成为 Airbnb 的亮点！

在之前的调研和分析过程中，你可能已经发现了不少参考资源。也许你会在心里叹息："要是这个产品更像 < 某产品名 > 就好了。"这些非竞争对手能够作为很好的参考资源。有时，参考资源也能激发价值主张的灵感。比如，电影制片人 Paul 最初的灵感就来源于 Amazon 的"心愿单"功能。虽然对他的产品而言，Amazon 既不是直接竞争对手也不是间接竞争对手，但其用户体验毫无疑问帮他确定了能在竞争中脱颖而出的方向。所以，参考资源也应该像直接或间接竞争对手那样出现在报告中。

5.2.6 总结报告之第五部分：观点与建议

这是最重要的部分。需要用坚定且权威的口吻表明观点。该部分应该诚恳且全面地呈现当前的市场竞争状况（如图 5-15 所示）。同时，不能让客户觉得无所适从。无论市场环境属于蓝海、红海还是紫海，思考在客户最初的产品愿景中有哪些方面可以实现。

移动应用参考资源：有趣的功能

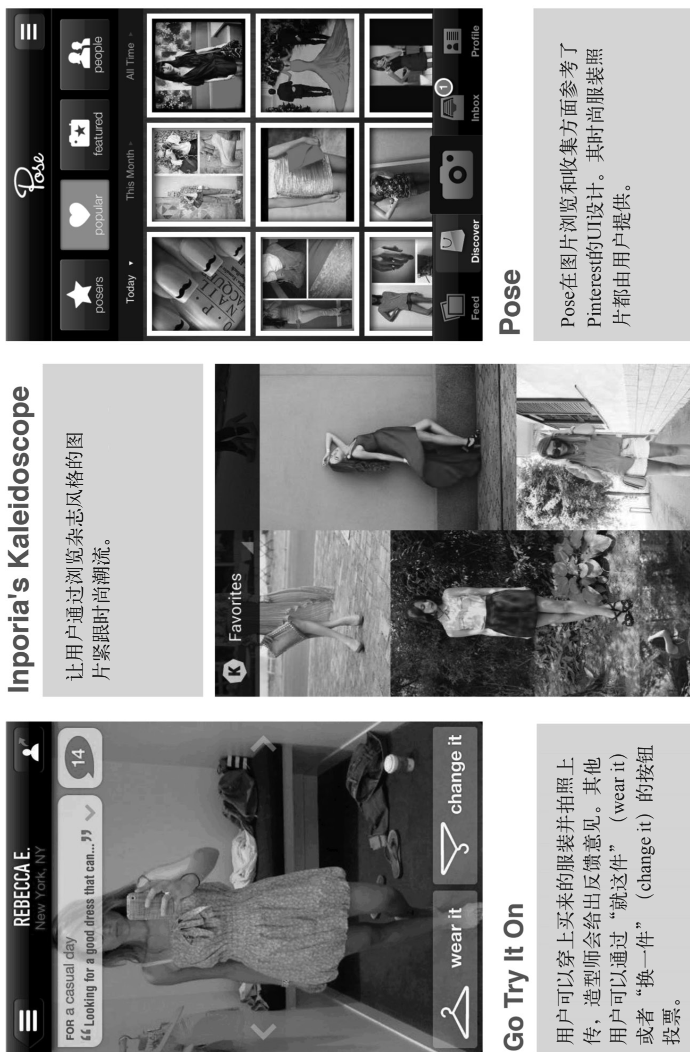
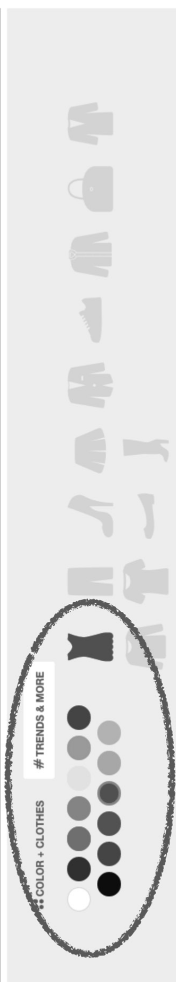


图 5-13：参考资源：移动端的用户体验

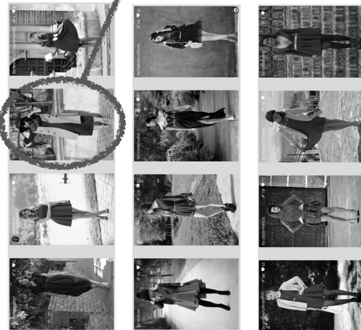
参考资源：有趣的功能

Chicisimo 记下最佳的服装搭配点子

1. 选择颜色和类别



2. 寻找灵感



3. 跟踪商品并留下评价

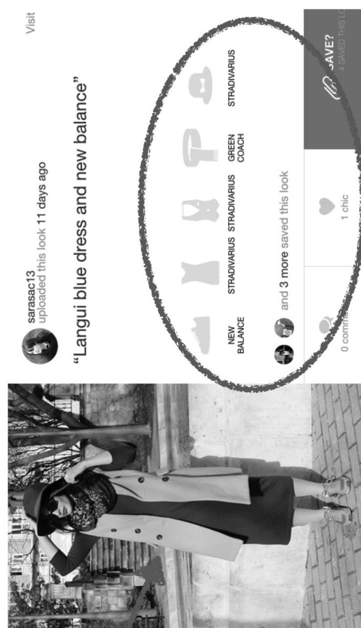


图 5-14：参考资源：用户体验

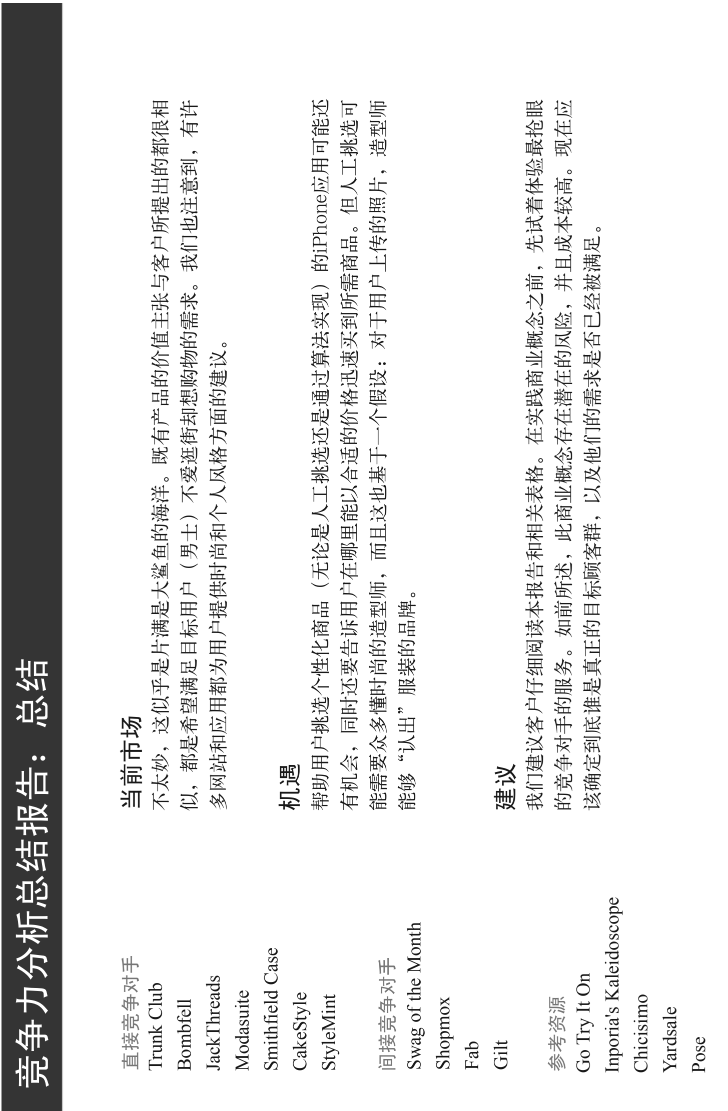


图 5-15：总结页

如果分析结论支持产品愿景，那么就针对如何抓住市场机遇和通过用户体验填补市场空缺提出具体的建议。这些建议应该能回答以下问题。

- 是否能改善用户浏览或搜索的体验，以帮助用户轻松获取之前难以获取的内容或信息（详见第 6 章）？
- 如何让产品体验更加个性化（详见第 6 章、第 8 章和第 9 章）？
- 如何创建或优化漏斗模型，以提高用户参与度（详见第 9 章）？
- 如何利用社交网络吸引用户进入漏斗（详见第 9 章）？

如果分析结论认为价值主张面临某些风险，应该建议转换目标顾客群或解决别的问题，也可建议考虑其他的价值主张或商业模式。在这种情况下，你可能需要回答以下问题。

- 如果继续做下去，成本是否太高？能否通过最小可行产品降低风险（详见第 7 章和第 8 章）？
- 是否发现了可以部分实现产品愿景的其他角度？是否应该建议客户选择别的目标顾客群或者解决别的问题（详见第 3 章和第 8 章）？
- 若想验证价值主张的可行性，是否需要进一步调研，如进行游击式用户调研（详见第 8 章）或使用着陆页进行 A/B 测试（详见第 9 章）？

无论分析结论是乐观的还是悲观的，你都需要表明所调研的产品到底具备多大的可行性。有时，你的结论可能并不是客户乐意听到的，正如电影制片人 Paul 的例子，但事实就是如此。不要忘了，调研和分析数据的目的是要了解这款产品的潜力，然后才能有理有据地分配相关人员的时间和精力。你可能发现客户最初的愿景面临太多的挑战，也可能意识到市面上早已有更好的产品。你的职责就是分析数据，并基于可靠的论据向客户呈现你的观点。

你即将完成竞争力分析总结报告，并且已经明确知晓产品所面临的市场形势。你现在处于十字路口。

- 如果身处红海，你需要问自己："我为什么要进入一个饱和市场？"你可能需要回到之前的章节，重新评估目标顾客群、顾客所面临的问题，或市场现状。
- 如果身处紫海或蓝海，请阅读第 6 章。机会就在眼前——打造一款创新型产品！现在，只需想办法好好利用这个机会。

呈现结果

客户拿到数据表格之后很可能只是瞟一眼，然后感谢用户体验策略师所做的工作，这很正常。所以，最好把数据表格附在后面，以便客户根据需要参考原始数据。建议把 Google 电子表格下载到本地，这样客户就能在离线状态下阅读或分享。如果你觉得调研工作尚未完结或者还存在团队协作的可能，就附上云端版本的链接。

5.3 本章回顾

周密的竞争力分析需要按部就班地收集各种竞争情报。在本章中，你了解到竞争力分析可以帮助你洞悉当前趋势，知道哪些管用，哪些不管用。更多地探索未知能够让你的团队更好地完善思路，避免重蹈覆辙。好的分析可以暴露市场空缺和机遇，供你的产品充分利用。

在第 6 章中，你将通过聚焦于用户体验或商业模式的一系列方法，实现产品差异化和创新，并利用已掌握的数据创造新的价值。

第 6 章

用故事板描绘价值创新

> 超越现有需求是实现价值创新的关键。
>
> ——W. Chan Kim 和 Renée Mauborgne，《蓝海战略》

如果你想创造蓝海，就需要让产品给用户带来无可替代的好处。这意味着在正式设计阶段之前就构思出能向用户呈现巨大价值的用户体验设计。为此，你需要综合准则 2“价值创新”和准则 4“杀手级用户体验设计”（如图 6-1 所示）。



图 6-1：准则 2 和准则 4：价值创新与杀手级用户体验设计

如果你是经验丰富的设计专家，要注意本章并不是关于交付像素级的炫酷界面，而是要运用设计技巧让团队的精力集中在确定并最大化产品的潜在价值创新上。本章的主题是，让团队从实现产品最终价值主张的角度思考问题。

6.1　时间真的意味着一切

1990 年，我担任纽约大学的交互式远程通信项目成员。凭借对于实验艺术和音乐的热爱，加上有软件设计方面的技能，我为自己的硕士论文设计了一个交互式动画。这个作品把技术与艺术糅合进了一张 800 KB 的软盘，并且可以在 Apple 的 Macintosh 上用 HyperCard 和 VideoWorks 软件运行播放。这个程序的特色是，启动后会出现一个可交互的表格，其中包含许多链接。通过这些链接就可以打开各种诗歌的动画、游戏以及混有工业噪音的咆哮乐。经历多个不眠夜之后，我的目标终于得以实现——创建了当时世界上第一个动画电子杂志。它成功了，播放流畅，并且可以全装进一张软盘！这就是 *Cyber Rag #1*，见图 6-2。

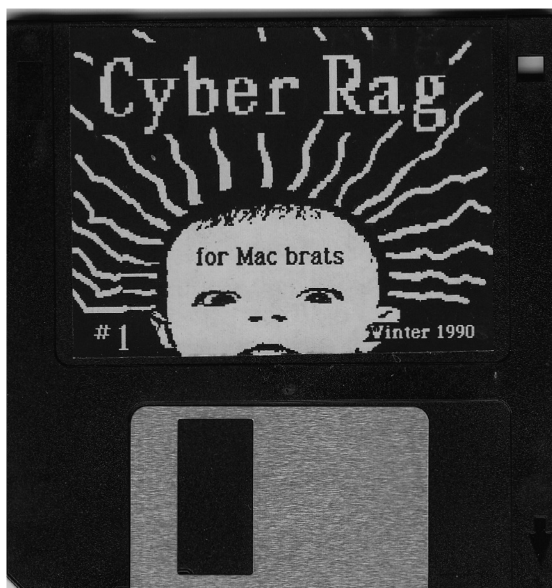


图 6-2：软盘上的电子杂志 *Cyber Rag*（1990 年）

当然，市面上已有些竞争对手。比如当时 HyperCard 的资源库中就有非动画形式的技术性内容；也可以在 BBS 论坛下载到交互艺术方面的软盘镜像，但是只能在 Commodore 公司不那么流行的 Amiga 设备上运行。除此之外，当时还没有像 *Cyber Rag* 这样的数字产品，我觉得这是个绝佳机遇：把数字内容放到基于 Mac 的软盘中，大众就可以轻易获取，数字内容也变得更加主流。

然而，创造原创电子杂志软盘是一回事，把它推向大众而且让大众意识到它的原创性并掏钱购买却是另一回事。很像第 3 章中讨论过的，那时的我必须找出到底谁才是自己的顾客。最终我发现，我的顾客肯定不是会在 BBS 上免费下载电子杂志的 20 世纪 90 年代的电脑迷。甚至连我都（还）没有解调器也没法上网。我意识到自己的 *Cyber Rag #1* 作为一种新的内容出版媒介对于大众还是很陌生的。我做的事很符合 X 一代群体对待 DIY 的态度：他们会自行制作出版关于流行文化的杂志，只不过不是数字内容。所以我需要接触到 X 一代类型的群体，比如去独立书店和音像店。这意味着除了创造实物产品，我还要以某种方式包装它们，营销推广，并找到销售渠道。

在 25 岁左右的时候，我差不多每个周六都在加工 *Cyber Rag* 的软盘，直到积攒了几百张。我在上面粘贴标签、打印包装、封装好，然后拜访纽约以及洛杉矶的独立书店，向店老板推销我的产品。由于他们对于我的价值主张毫无概念，通常都会迷惑不解。有些店长甚至没条件使用 Macintosh 预览软盘内容。他们怎么确定这些软盘是不是空的，是不是坏的，有没有赤裸裸的成人内容？后来我意识到，最好的办法就是直接把产品效果呈现到店长面前，减轻他们对于销售陌生出版媒介的顾虑。

软盘卖得很好。顾客都很好奇，并愿意花费 6 美元在自己的电脑屏幕上第一次体验电子版的杂志。一般而言，书店会在我进店推销之后的一个月内再次联系我进货。在出版界小有名气后，我卖了好几千张软盘（*Cyber Rag #1, #2, #3* 以及 *Electronic Hollywood I, II*）。这些软盘销售渠道包括书店、艺术画廊和邮购，甚至卖往全世界。当时我没有什么商业模式，只是持续出版软盘，直到发生了一件事。

两年后的一天，我结束排版的工作回到家，在电话留言机上收到了一条消息。

“您好，Jaime！我是 EMI 唱片公司的 Henry，代表 Billy Idol 联系您。他刚买了一张您的软盘杂志，想知道您是否有兴趣和他一起完成一个新的项目。可否让您的人联系我们的人，并安排一次面谈？谢谢。”

我很兴奋，但有点疑惑：谁是“我的人”？我应该让我妈妈打电话联系 Billy Idol 吗？

我没有让妈妈打电话，而是自己联系并且揽下了这个活儿。

1993 年，EMI 唱片发布了 Billy Idol 的最新 CD 专辑 *Cyberpunk*，其中包含一张软盘，采用了特别包装，如图 6-3 所示。



图 6-3：Billy Idol 带软盘的专辑 *Cyberpunk*（1993 年）

这是有史以来发行的第一个商业版交互式媒体套件（interactive press kit，IPK）。这个软盘本质上是使用 Macromedia Director 基于我之前软件制作的定制版，是我创新作品的又一次尝试。我很兴奋，觉得这会成就我的事业，此后可以作为交互设计师和电子出版人养活自己。相信马上所有的音乐人都会联系我为他们未来的音乐专辑定制软盘杂志，包括大卫 · 鲍威和迈克尔 · 杰克逊这样的大牌。不仅是我早期的顾客，最终全世界所有人都会发现这种新的数字媒介是多么酷。这片海洋看起来如此之蓝！

遗憾的是，这其实是一道坎。诚然，我成功开创了一种新的数字化媒介，找到空白市场，并推向两个喜爱它的用户群（独立书店的顾客和明星摇滚音乐人）。问题在于，Billy Idol 的人气已没有原来那么火。这样做还招致了批评家的责难。有人认为这张专辑矫揉造作，盲目追随网络文化潮流。[1] 他

注 1：http://en.wikipedia.org/wiki/Cyberpunk_(album)

的新歌在 MTV 和收音机上的关注度都很小，这张专辑也最终失败了。另外，专辑包装也存在问题。包装盒体积差不多有普通 CD 的三倍那么大，音像店存放起来非常麻烦。不夸张地说，Billy Idol 的专辑 *Cyberpunk* 并没实现产品和市场的匹配。

之后也再也没人找我制作 IPK 或定制软盘，但是我依然从中学到了不少宝贵经验。

经验总结

- 时机意味着一切。即便你带着颠覆性创新产品第一个投向市场，也依然无法保证成功。在数字出版物的例子中，数字媒体其实应该通过网络传播，但在 1993 年，还不具备这样的条件。那时第一个网页浏览器还在研发中。
- 环境背景是关键。我的软盘杂志之所以能激起人们的兴趣不仅仅是因为技术。其内容属于反硅谷文化的咆哮乐，顾客还能体验到昂贵、新潮的科技效果，这些都是价值创新。与此相反，Billy Idol 专辑软盘中的内容则被视作营销噱头。
- 打造成功的互联网产品要关注方方面面。创造它们只是乐趣的一小部分，你还需要不断获取用户、扩大规模、广泛分发、获得收入，并且扩张团队。简而言之，你需要创新的商业模式。

6.2 发现价值创新的技巧

你已经了解到，市场调查可以让团队洞悉目标市场，发现与自己价值主张类似的产品和服务。显而易见，这种调查可以帮助你的团队避免重复别人的产品或做无用的改善，你们应该通过进一步的创新来创造新的价值。

为打造具备可持续性市场前景的产品，用户体验策略要求平衡商业目标与用户价值之间的关系。即便你不是第一个创造电子杂志或第一个做出网站的人，你的产品也应该具备独特之处，通过新颖、差异化的方式来吸引用户。如果你要做的是免费的互联网产品，这尤其重要。未来的用户选择你的解决方案而非别人的，其原因无非：a) 比市面其他产品更有效率；b) 解

决用户未曾意识到的痛点；c) 创造前所未有的需求。简单地说，通过价值创新，你将利用无竞争市场创造巨大价值。

价值主张中的价值创新意味着一系列独特功能的集合。所谓功能就是能为用户创造价值的产品特性。多数情况下，功能越精简，带来的价值越大。关于功能设计上的价值创新方法，以下是我在数字领域观察到的四大“秘密武器”。

- 产品功能糅合竞争对手以及其他相关产品的用户体验。使用该综合型产品来完成某一功能时，相比于现有产品会有更好的体验。（聚会 + 付费系统 =Eventbrite）
- 产品基于现有的大平台，在某一细节上提出新的价值主张。（Google 地图 + 数据众包 =Waze）
- 产品将原来分散的用户体验集成到同一个简单却关键的产品中，就像一站式购物方案。（Vine 和 Instagram 简化了拍照和录制视频之后再分享的繁琐流程。）
- 产品把两个独立用户群连接到一起，让他们坐在桌子两边洽谈生意，把之前的不可能变为可能，然后变革两者的生活模式。（房东 + 旅客 =Airbnb）

可见，这些价值创新方法不是复制现有产品，而是需要基于现有模式重新设计，把其能力提升到新层次。伟大的想法总是出其不意，你需要像猎人狩猎那样仔细浏览网页！

本章余下的部分将通过以上四种方法，探寻价值创新机会的“偷猎”技巧。偷猎这个词的传统定义是非法搜索、杀害或捕捉野生动物，通常和土地使用权有关。[2] 但是参考其他人解决常规问题的方案和交互模式与上述定义不同，这种“偷猎”和违法不沾边。你可以从不同产品借鉴不同的功能，然后把它们放到全新的环境中实现价值创新。它不仅能让你超越竞争对手，而且能让他们彻底出局。

你将要了解的四个技巧是：

- 如何确定关键体验
- 如何利用用户体验参考资源

注 2：http://en.wikipedia.org/wiki/Poaching

- 如何进行功能对比
- 如何用故事板描绘价值创新

注意，这些技巧更针对于你或者你的团队私下运用。如果要交付给客户，这些内容不必呈现出来。

6.2.1 确定关键体验

通常，当“关键”用在某术语前时，就意味着后面的内容是一项重要的关键性项目。我们可以发现这个词用在许多商业术语中，如关键杠杆点、关键绩效指标（key performance indicator，KPI）和关键利益相关者。我第一次注意到“关键体验”这个词是在用户体验专家 Lane Halley 的一次演讲中，主题关于精益用户体验，当时我是助教（见图 6-4）。



图 6-4：2013 年 7 月在洛杉矶举办了一场关于精益用户体验的演讲，幻灯片中展示了关键用户体验（左上角是 Lane Halley，假装幻灯片不是她的）

在演讲中，Lane 展示的一张幻灯片写着：“最小可行产品（MVP）足以验证你的关键体验（价值主张）。”虽然 Lane 后来说这个术语不是她首先提出的，但我觉得她的定义可以算是真知灼见，马上就把它归纳入了我的技巧中。

对你而言，关键体验即意味着定义价值创新的功能集，是产品竞争优势不可或缺的部分，也是产品脱颖而出的关键。它可以是不同风格功能的重新组合，也可以是某单个功能（正如我之前描述的价值创新方法）。比如，在《微交互：细节设计成就卓越产品》一书中，Dan Saffer 就描述了“Twitter 是围绕一个简单功能搭建起来的：只允许发 140 个字符的内容”。如第 2 章所述，Twitter 已经彻底革新了人们在这个世界上通信交流的方式。

为了让你对关键体验产生有创意的思考，自问如下问题。

- 你的临时人物角色（假想用户）凭什么喜欢这个产品？
- 在使用产品的整个流程中，哪个时刻或环节最能体现产品的独一无二？
- 根据你的竞争性调查和分析，哪个方案或功能能解决致命问题？
- 你的潜在用户为满足自己的需要，都在使用哪些替代方法？

你的答案也许就能指引你确定关键体验，并最终通过杀手级用户体验设计呈现给用户。

但是，要注意别把“关键体验”和“一长串功能列表”弄混了。第 4 章提到过，我的学生 Ena 在确定婚礼专用 Airbnb 的关键体验时，就恰好弄反了，如图 6-5 所示。

图 6-5：Ena 为婚礼专用 Airbnb 找到的错误关键体验（我已让她重做）

Ena 找到了 6 条复杂的关键体验，这显然不对。如果“关键”意味着最重

要，那怎么可能有 6 条？她创建的是一个“都很重要”的功能清单。在最终产品的 1.0 版本中，把这些功能都包括进来应该是个好主意，准新娘或许需要全部这些功能；但是关键体验需要更简洁明了。哪些功能对此价值主张才是真正重要的？回头看看 Twitter 的例子，思考一下这个平台的所有功能：直接发消息、订阅新闻、转发消息。不过它的关键体验是 140 个字符。创造这一关键体验的功能特性是只允许输入 140 个字符的文本框。这就是 Twitter 的用户体验区别于其他产品的关键。

所以我让 Ena 重做了这份作业，让她重新仔细思考从竞争性分析中了解到的内容。我还给了她几个问题作为提示。

- 能否举出一个重要功能的例子，是用户只能使用你的产品来实现，而其他竞品都无法实现的？
- 你正在尝试解决而竞争对手没能解决的那个痛点是什么？
- 你的解决方法是如何通过屏幕呈现给用户的？是一个可交互的界面还是仅仅显示结果？写清用户看得见的益处。
- 最后，用户看见该屏幕后会有怎样的反应？他们会试用你的价值主张吗？再一次写清楚，用户在此场景可以感受到哪些益处。

基于这些问题，Ena 想出了更好的答案，如图 6-6 所示。

关键体验（第2版）

- 搜索结果显示负担得起的婚礼场所，并能进一步筛选
- 一站式的打包解决方案，包括食品和鲜花的供应商，以及代客停车等

图 6-6：Ena 为婚礼专用 Airbnb 设计的第 2 版关键体验（得到了我的认可）

是的，Ena 的第 2 版省略了许多功能。当你自己设计用户体验策略时，也记得要精挑细选。你需要坚决果断，集中团队资源和精力于产品的最核心功能。在这个例子中，Ena 的答案就是专注于那些能够实现差异化的功能，使产品体验相比于母平台 Airbnb 明显不同。这种差异性是需要明确写出来的内容。

但是，Bita 和 Ena（两人最终就婚礼专用 Airbnb 项目组成团队）最终意识到她们可以想出更好的关键体验。在用户发现阶段，她们注意到目标用户的主要痛点在于采购并安排好所有的婚礼用品。一般而言，婚礼一生只有一次；对于准新娘而言，相关知识的学习曲线太陡峭。了解如何预订场地、安排菜单、订购鲜花、安排宾客停车等都耗时耗力，而且只需操心一次。Bita 和 Ena 开始思考能否以某种方式把安排婚礼的流程打包成套餐，并以此作为关键体验。她们综合利用“参考资源”设计了自己的解决方案。

6.2.2 利用用户体验参考资源

你在第 5 章就了解到了用户体验的参考资源。他们不是你的直接或间接竞争者，他们的价值主张与你毫无关联；但是他们的用户体验和功能可帮助你实现价值创新。秘诀就在于让思维跳出固有模式。是否还记得价值创新的方法之一就是综合并匹配不同的功能集合？现在它就要派上用场了。有时候把毫不相关的东西整合到一起，就能实现伟大的颠覆。你只需要鼓起信心，看看如何巧妙利用非竞争产品满足自己的需求。

比如，Bita 和 Ena 就从 DIRECTV 为用户提供的捆绑式收费套餐那里找到了灵感。这个网站其实和婚礼专用 Airbnb 的价值主张没有一点关系，但是其捆绑套餐的用户体验做得很好。显然 DIRECTV 很重视用户体验。Bita 和 Ena 认为，这种类型的用户体验可当作关键体验的良好开端。

首先，让我们看看 DIRECTV 是如何提供电视套餐的。如图 6-7 所示，其中有不少有趣的思路：如何组合套餐，如何让用户自定义套餐……你甚至可以从中窥到潜在的新商业模式，仔细看看。（注意：这是一站式交付的概念。）

访问 DIRECTV 时，你要做的第一件事就是输入邮编，然后搜索结果马上就会呈现在你眼前，各种套餐触手可得。虽然结果内容不多，但对于用户也足够了。这让 Bita 和 Ena 对于关键体验有了第一个线索：为准新娘提供的套餐不要超过 5 种。

图 6-7：DIRECTV 的套餐（信息设计的好例子）

每款套餐的设计和布局相同，套餐之间的差异通过背景颜色体现。Bita 和 Ena 从中找到第二条线索：用明显差异化的机制展示不同的套餐。她们也可以使用不同的背景颜色，但更好的方法或许是利用区分度明显的图片或

图标突出不同套餐的差异性。比如，高端婚礼套餐可以用后窗上贴有“我们结婚了”等字样的豪华轿车作为背景图，经济型套餐则可采用小型汽车。第三条和第四条线索来自于对价格的观察，她们注意到 DIRECTV 按照套餐价格从低到高排列搜索结果。当用户向下浏览时，会看到较昂贵套餐提供的更多服务，其展示面积大概是便宜套餐的两倍。

通过观察细节并琢磨怎么将其应用到自己的产品上，你就能抓住这些线索。理想状况下，你将进一步完善产品理念，把它们抬高一个层次，然后应用到自己的产品上。但是，现在不必马上开始，你应该确定最佳思路，万事俱备之后将其绘制成故事板，以展示产品的价值创新。

6.2.3 进行功能对比

在设计原型和故事板之前，要确保这些功能与其他至少一个产品对比过。调研并确定多个（3~5 个）功能相似的范例，并且总结成文档。如此一来，当你面对某一个用户体验问题时，就可以对比现有的处理方式。对比结果可能毫无意义但也可能激发灵感。同时，在寻找新模式的过程中还应该思考如何超越现状，构思出新的方法来实现浏览、搜索、过滤、分享并直达用户目标。

这种解构式方法被称作功能对比。你可能觉得我有些自相矛盾，毕竟我在第 5 章曾赞同 Steve Blank 的说法，反对创建臃肿的功能需求列表。但是，这仅仅是客户看不到的中间过程，功能对比可帮助你发现价值创新的机会。这就像把拼图从盒子中全倒在桌子上，一目了然。然后，你可以选出最中意的部分拼凑出新的交互模式，可以通过任意必要的方法偷猎各种元素，然后缝合成更加优秀的用户体验。

功能对比甚至可以让你深入探索手中的调查结果。完成竞争调查后，你已经创建并记录了直接和间接竞争对手最有趣的功能清单，如图 6-8 所示。现在你可以回过头来从中寻找灵感。

个性化功能	社区/UGC功能
保存最喜欢的场地，根据所选的档次选择可选项（装饰、食品、酒会时长、饮品等），查看估算费用，并能与其他3个场地对比费用清单	房东和租客互评，为每个博文添加评论，评论设施，创建事件，创建列表
注册后允许用户为场地和房东添加书签。房东可拥有网站和电子邮箱的直接链接，通过账户管理可实时管理个人资料，效果分析。在搜索结果页面列出功能。能够在更多类别、更大搜索范围内列出服务	YouTube视频，通过视频演示效果，多个来自LinkedIn的推荐文章

图 6-8：竞争调查结果中的功能列表

答案显而易见；不过你可能需要进一步探索自己的价值创新，也可能需要回过头去看看竞争对手的网站，截图并仔细研究它们。

举个例子，几年前，有个跨国集团雇我为其 iPhone 电子书阅读器设计用户体验。由于市面上已经有了好几个阅读器（Stanza、eReader、Kindle、Nook），我就做了竞争调查和分析。我下载、使用了这几个阅读器并收集数据。我对许多不同功能特性以及体验都有截图，如浏览电子书的方式、加载页的 UI 设计、内容表格的导航，以及如何高亮和添加注释。也就是说，我记下了与我的关键体验相关的所有功能。然后我把这些截图按关联顺序保存到 iPhoto。最后，我用 Adobe InDesign 把它们合并成一张大图，使其对比起来一目了然。对比的时候，我也会把偶然的灵感都记下来。图 6-9 展示了这样一个文档的样例。

这个过程花费了我至少 4 个小时的时间；客户没要求这么做，也没专门付费。不过，我最终分辨出了哪种方法最好，哪种最差，以及竞争对手运用传统或新奇的设计模式为用户创造了哪些有趣的功能。这为我之后的设计省下许多时间，不必从头再来，不需要重新发明轮子。还有其他好处，如下所示。

功能对比：添加注释和高亮

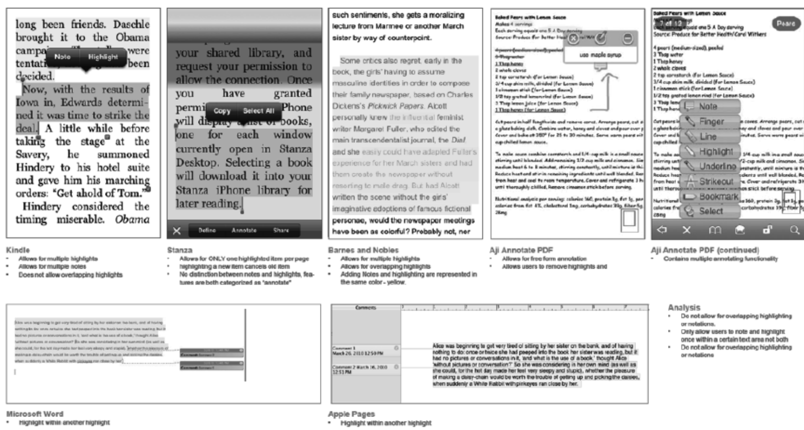


图 6-9：电子书阅读器的功能对比：添加注释和高亮

- 通过这些 App 了解普遍的界面流程，之后快速设计自己的应用或站点地图。
- 了解都有哪些常规的模式和方法可以帮助用户完成需求。换句话说，如果我想把用户从别的产品那里吸引到自己这里，就能预先设定用户体验。
- 避免创造太新或太复杂的 UI，因为竞争对手的方式已经很管用了。
- 处理不切实际的利益相关者以及最高薪人士的意见，他们常喜欢凭空指点江山。具备了经过充分调研的事实，我就能主导用户体验设计，并采用在 95% 的情况下最有效的方法。

通过功能对比和用户体验的参考资源，你可以对比任何功能，包括视觉设计、交互设计、功能集合以及内容的呈现方式。你的目的在于清楚当前的竞争环境，而非像图 6-10 所示的鸵鸟那样。有时候，你可以在应用商店看到竞品的 iPhone 或 Android 截图，也可以直接花钱（10~30 美元）购买竞品，让客户付费或者自己付款但收取客户额外费用。这种对比最终将帮助你和你的客户节约时间和金钱。它会让你视野开阔，尤其是在你深入过第 4 章和第 5 章的专注调查分析之后。



图 6-10：对周围环境视而不见就像一个古老的传说：鸵鸟为躲避敌人而把头埋进沙漠

个人颠覆

迈出舒适区、接触新体验的最大回报是得到成长。只有破坏旧有模式才能改变自己，然后你就能以新的方式行动，塑造自己，体验生活。

- 当我在 45 岁开始学芭蕾时，我才终于学会站直。
- 当我在 42 岁学园艺时，我才终于学会做可口的新鲜沙拉。
- 当我在 39 岁有了小孩时，我才终于学会放慢节奏，宠辱不惊。

用崭新的视角看待日常事物，可以让你超越表象，发现新的心智模式。

无论对于职业还是个人生活，颠覆都意味着推倒思想的围墙，不再坚信或反复设计同样的东西。

6.2.4 用故事板描绘价值创新

既然已经确定了产品的关键体验，现在你需要一针一线把它们缝合起来，编织成所谓的“故事”。你已经做过功能对比，掌握了各种图片资料，这些都是很好的工具。

德国电影制作人 Lotte Reiniger 在 1926 年首次为他的动画电影《阿基米德王子历险记》[3] 绘制了彩色故事板，此后故事版就得到了广泛应用。自那时起，故事板就变成了万能工具，用于广告宣传、漫画、电影、软件设计以及各种各样其他的商业活动。其原因在于故事板便于可视化思维。如《Gamestorming：创新、变革 & 非凡思维训练》中所写：“可视化思维习惯帮助参与者展开想象并创造可能性。”

故事板描绘价值创新的三个步骤

故事板的目的是用可视化的方式讲述关键体验的故事。你应该借此把注意力集中于产品体验中最重要的部分。要做到言简意赅，解决用户的问题，最终皆大欢喜。以下就是我对于创建和呈现故事板所推荐的框架。

步骤 1：创建你的展示列表

记住，不要总想着呈现产品的所有功能（就像 Ena 第一次写关键体验那样）。在用户使用产品的整个流程中，你只需展示其中“最有价值”的时刻。有些时刻可能是关于界面设计的，有些则可能是线下的。无论产品体验流程持续 20 分钟（如 Uber）还是两个月（如 Airbnb），都要用故事板把完整的过程展示出来。

对于 Bita 和 Ena，这意味着向准新娘展示如何让自己梦寐以求的婚礼变成现实，而非注册 Airbnb 账户的流程。以下是她们选取的节点。

(1) 准新娘在网上搜寻价格合适又漂亮的婚礼场地。
(2) 她搜到了两三个场地。
(3) 她浏览某理想场地的细节。
(4) 她选择了一个套餐（场地、食品、鲜花）。
(5) 她收到场地 / 行程 / 申请的验证信息。
(6) 她在沙滩上结婚了！

注 3：http://meganratner.squarespace.com/lotte-reiniger-art-on-paper

步骤 2：决定可视化格式（图片拼合或手绘草图）

有些人懂手绘，但另外一些人（比如我）甚至连简笔画都不会。这无关紧要，重要的是要选择一种简单快捷的手段，让你或者你的团队迅速把故事板呈现出来。如果你用 Photoshop 顺手，那就迅速让交互界面可视化。不要浪费时间用线框图画故事板，直接用 Google 搜图或从别的网站截图之后修改。创建、绘制或收集所需图片，确保它们的大小比例相同，能恰好摆放到画布上。现阶段还没必要设计与用户交互的界面；相反，为了呈现最好的概念，你应该专注于交互界面的组成。

Ena 决定用在 Google 搜图上找到的各种图片，然后迅速在 Photoshop 中搭建起产品功能流程。她同时采用了 DIRECTV 展示搜索结果和详情页面的布局方法。对她而言，当前的重点不在于设计全新的东西，而是要清晰展示 UX 如何起作用。

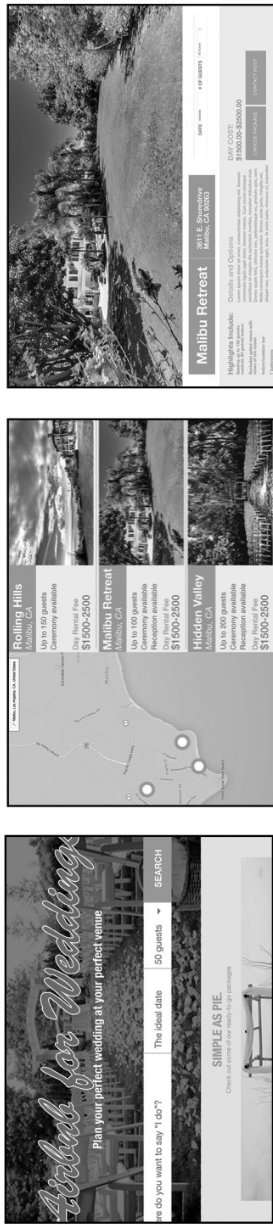
步骤 3：把故事板整理到画布，并在下方添加标题

现在重新审视你的故事板。它的功能流顺畅吗？简洁明了吗？能够满足用户理想体验吗？如果答案是肯定的，你就成功用故事板描绘出了你的价值创新。下方标题文字尽量简洁，不要全部使用大写字母，尽量保持在一行以内。少即是多。

图 6-11 和图 6-12 分别展示了 Bita 和 Ena 的故事板。是不是觉得这样可以很好地理解她们产品的价值创新？

正如我在本章开头提到的，故事板不必交付给客户，但在某些工作环境下，它对于激发你的想法非常有用。目前而言，我们只是将其用于产品使用场景下关键体验的展示。

婚礼专用Airbnb故事板：准新娘的体验



1. Jenny搜索既漂亮又负担得起的婚礼场地

2. 她的搜索结果包含不同的场地，都有照片和基础定价

3. 她选择一个喜欢的场地，并浏览详细说明



4. 她为这个场地选择一个符合自己预算的婚礼套餐

5. 她看到包括婚礼时间等细节的确认信息

6. Jenny和丈夫结束了梦幻婚礼，一切都和他们计划的一样

图 6-11：Bita 帮助准新娘实现价值创新的故事板

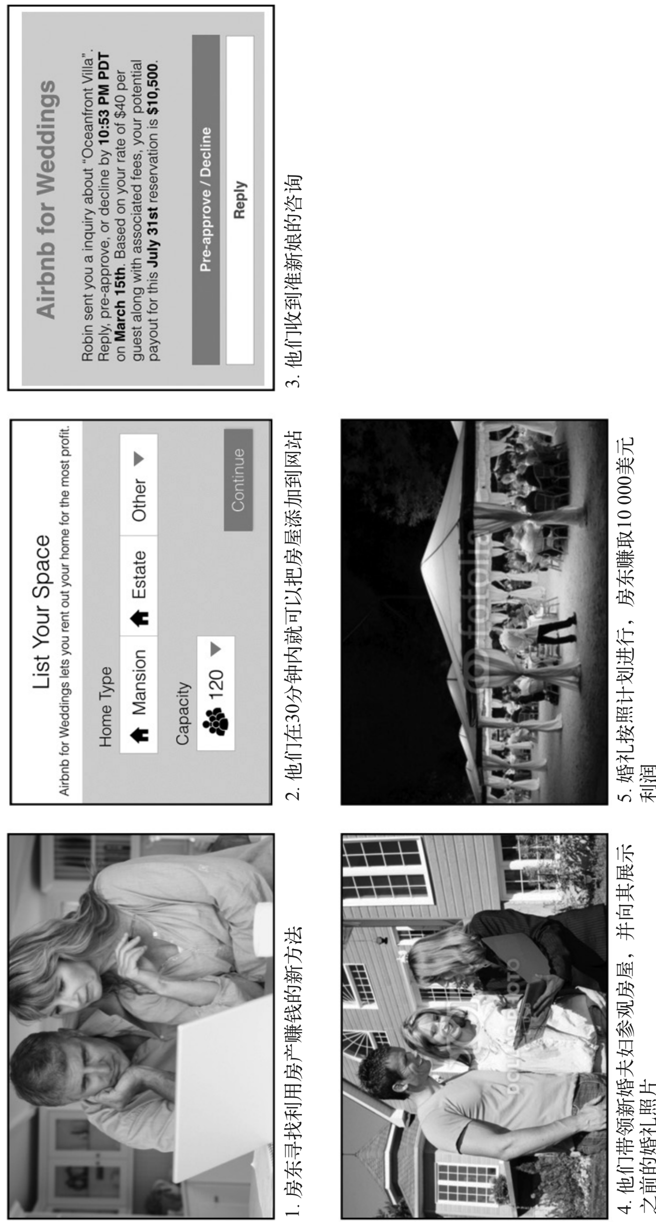


图 6-12：Ena 帮助房东实现价值创新的故事板

6.3 商业模式与价值创新

我提到过如何在设计用户体验时采用“偷猎”的方法，但别忘了，用户体验应该适用于自己的商业模型。原因在于价值创新是结合了成本领先和差异化的竞争优势。因此，你的用户体验应该与商业模式相关联，这两种因素的结合最终可以让你在瞬息万变的市场竞争中保持竞争力。

让我们来看看我自己非常熟悉的一个市场：在线约会，并用其中的三个平台 eHarmony、OkCupid 和 Tinder 举例说明。

eHarmony 的商业模式基于月度订阅，其价值主张依赖于配对算法，根据用户的核心特质互相匹配，如精神、性格、外向性方面的一致性。网站在向用户推荐高准确度的匹配结果时，会要求用户先回答数百道问题。如果想匹配更多对象，你需要结束现有的配对。你无法浏览其他用户的资料。网站甚至提供了一个工具，指导用户完成整个沟通的流程，毕竟网站的设计目标就是找到“心灵契合的结婚伴侣”。

OkCupid 与 eHarmony 面向的市场相同，但路线却是另一个极端。OkCupid 向用户提供免费服务，之后随着时间的推移、用户的积累，收入的赚取就可以从付费广告（有点像 Facebook）转向为用户提供付费的高级功能。其价值主张本质上植根于强大的用户体验，用户可以通过定性和定量的选项筛选匹配人群。用户也可通过回答高度个性化的问题，定制自己的匹配筛选算法。用户自由控制选择余地，可以很宽泛也可以很狭窄。OkCupid 获得的回报就是用户数据以及高级功能带来的收入。

最后是最具创新风格的在线约会产品 Tinder。这款只面向手机端的竞争者现已有超过 3000 万用户 [4]，并且迅速碾压 OkCupid 的价值主张。Tinder 的优势就是直白易用。如图 6-13 所示，用户可以通过 Facebook 账户登录（真人或小号都可以），上传数张照片，写一段自我介绍，15 分钟后就可以体验这款应用了。

注 4：http://www.latimes.com/business/technology/la-fi-tn-tinder-plus-20141106-story.html



图 6-13：我在 Tinder 上简明的个人资料

Tinder 一反传统的约会模式，不仅仅当双方存在共同的兴趣时才可以互相交流；之后 Tinder 的价值主张迅速崛起。有了 Tinder，用户就可以在距离、年龄和性别所圈定的范围内，不断刷新出其他会员的资料卡片。这是第一个关键体验。如果用户对此人无兴趣，向左滑；如果有兴趣就向右滑。如果你向右滑的这个人也刚好将你的资料卡片向右滑，双方就可以通过 App 聊天。不像别的网站，Tinder 匹配条件要求双方距离在 1 英里内（约 1.6 千米）。这是第二个关键体验。如果你居住在洛杉矶或纽约这种拥堵的

城市，还可以把范围半径缩小在步行距离内。这个开始时供千禧一代相互“勾搭”的 App 现如今已经变了样，能让任何年龄的人迅速开始一段任意长度的关系。

其实，Tinder 最开始上线时并没有明确的收益流，因为其商业模式依赖于大量用户。现在 Tinder 尝试通过定向广告和收费会员的模式（如图 6-14 所示）产生收益，以此为用户提供更丰富的功能。

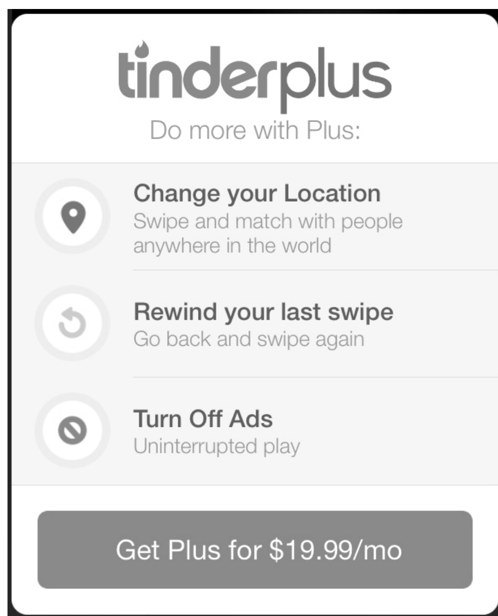


图 6-14：Tinder 的收费功能：改变自己的地址、回看之前忽略的卡片、去广告

我希望指明的要点是：

- 所有这些产品都有各自明确的用户体验和商业模式；
- 虽然用户群相同，但它们都不可否认地取得了成功。

这些产品通过组合不同的功能和商业模式，通过精细调整以产生差异，最终构建出吸引用户的独特方法，从而实现产品创新。

6.4 本章回顾

本章涵盖了许多材料和概念，介绍如何构思并实现你的终极目标：构建价值创新！我解释了如何通过专注于产品的核心功能以实现互联网产品的价值创新，展示了关键体验（展示价值主张）的重要性，阐明了复制竞品或对竞品小修小改都是浪费时间。我还介绍了如何确定用户体验的参考资源以及“偷猎”的方法，如参考其他产品的功能、交互模式以及商业模式方面的思路，然后将其综合起来创造一个新的产品。最后说明故事板如何把用户体验价值创新的各个步骤连接起来，以及如何通过故事板讲故事。

让我们先把梦幻般的理论放在一边。接下来我们将创建原型并开展实验，看看你在现实中是否做到了创新。

第 7 章

创建实验原型

> 要避免早期就在错误的策略上花费大量金钱，你需要有实验的心态。[1]
>
> ——Clayton Christensen

精益创业的前提在于迅速得到频繁的反馈，以验证产品是否在正确的轨道上。这也是准则 3 的基础。[2]Eric Ries 和 Steve Blank 就强调过尽早进行产品实验的重要性。甚至有人发起了一项叫作“精益创业机”（如图 7-1 所示）的运动，在全世界举办周末活动，指导创业公司和创客学会如何设计、搭建和测试最小可行产品（minimum viable product，MVP）。

注 1：http://www.christiansarkar.com/christensen.html

注 2：出自 Eric Ries 所著的《精益创业》。



图 7-1：“精益创业机”的口号

成功的用户体验策略同样需要不断测试，以保证产品真真切切是大家想要的。因此，你要从故事板跨越到 MVP 或产品原型。你需要小巧、结构化的精益实验，才能尽快确定团队的最新假设是否在正确的轨道上。这同时也将帮你直面现实，弄清商业模式在现实中运转起来的真实条件。此过程将融合之前提到的所有准则，它们构成了我的用户体验策略的框架，如图 7-2 所示。



图 7-2：用户体验策略的四大准则

7.1　尽力而为

在第 4 章，我提到父亲买下了即将倒闭的热狗便利店。在那件事发生的几年前，我曾目睹母亲在圣费尔南多谷家中用卧室壁柜成功地运转起了她的生意。当时是 20 世纪 70 年代，35 岁的妈妈热衷于网球。当时正是网球在美国的黄金十年。由于温布尔顿网球冠军杯和美国、法国网球公开赛，人们对网球的热情被点燃，捧红了许多选手，如 John Newcombe、Ken Rosewall 和 Chris Evert。家庭后院网球场、举办各种活动的网球俱乐部以及全国各地的网球锦标赛遍地开花。在阳光灿烂的南加利福尼亚州，网球也成为上层生活方式不可或缺的一部分。在我上小学的时候，妈妈就一边照顾我的弟弟一边在公园学习网球。她在这方面有天分，擅长削球。在开始学习网球的 6 个月之后，她就赢得了她在网球女子双打锦标赛的第一个奖杯（见图 7-3）。



图 7-3：1972 年，Rona Levy 拿着她的第一个奖杯

没多久，母亲的关注点就超越了网球本身。有一天她和自己的双打伙伴 Lea Kramer 在吃午餐时灵光一现。她们喜欢球场上下关于网球的一切，但是都认为几乎买不到价钱合适的网球服装。她们对洛杉矶地区的网球服装折扣店进行了竞争性考察，之后确信碰上了蓝海，于是确定了自己的价值主张。

她们每人只能投资 500 美元，并且都没有零售经验。Lea 知道怎么记账，我妈妈的工作是法务秘书。尽管我妈妈没上过大学，但她很精明，觉得可以先试运营，验证一下价值主张。于是她就去找了一位在服装行业工作的亲戚看能否进点货。这位亲戚对洛杉矶的服装加工厂很了解，还认识电影明星 Elke Sommer。Elke Sommer 同意以微利价格把最新款的网球服装系列卖给新认识的生意伙伴。最终我妈妈和 Lea 进了 4 件连衣裙、10 件多色短裙和 12 件文胸，之后就是寻找顾客了。

一开始，她们尝试去网球场找顾客，把衣服挂在我妈妈的雪佛兰后备箱里直接展示；不过顾客其实需要私密点的地方试穿。所以她们拿到了当地俱乐部的选手名单，包括名字和电话号码，然后挨个打电话聊天希望她们能来我家。我记得有一次从学校回家，看见几十个衣衫不整的妇女在卧室走来走去，妈妈则在劝她们试穿不同的样式。后来妈妈和 Lea 受邀加入位于贝佛利山庄的慈善会（需要捐赠销售额的 10%），开着卡车去把服装卖给这里的高端用户群，并在这个别墅的车库里搭建了临时试衣间。这次实验最终被证明非常成功，她们的企业方案甚至还被《洛杉矶》杂志评选为“洛杉矶十大优惠”[3] 之一。在短短一年内，她们的库存量就达到 10 000 美元，客户群也来源广泛，包括贝佛利山庄、奥海镇和太平洋帕利塞德海岸。随后她们也决定扩大规模，从卧室的壁柜发展为万特乐大道街头的实体商店。Love Match 网球商店（见图 7-4）正式诞生了！



图 7-4：Lea Kramer（左）和 Rona Levy（右），1974 年摄于 Love Match 网球商店前

注 3：参见 Rena Le Blanc 的文章“The Ten Biggest Bargains in L.A”，来自 1973 年 7 月的《洛杉矶》杂志。

这门生意从一开始就收支平衡，妈妈和 Lea 用赚来的钱又投资购买了更多的库存。她们很享受自由的收入和灵活的时间安排，可以一边带小孩一边打网球。三年后，她们把店面搬到了新的购物商场，面积扩大到了之前的三倍。Love Match 依然延续着以往的成功，但十年后妈妈决定放弃。Lea 以双方都同意的价格把我妈妈的股份全买了下来。就像网球比赛结束时双方的握手礼，她们互相握手然后结束了这段生意上的合作关系。

经验总结

- 成功的创业者不需要 MBA 学位，甚至不需要上过大学，不过你必须是个实干家。
- 从小处着手，就算有伟大的想法，也要先实验。通过行动评估风险。迅速投入小额赌注。
- 在足以自力更生之前与他人合作。如果要结束合作，优雅握手道别。

7.2 我为何迷恋原型实验

Marc Andreessen 在 2007 年提出“产品和市场匹配度”这个概念[4]的时候说：“在潜在目标顾客众多的理想市场中，市场会驱动创业公司生产何种产品。”这与 Steve Blank 的客户开发方法学不谋而合，后者强调创业者打造产品之前应理解顾客的问题，懂得如何调整方案以满足顾客需要。所谓用户体验策略，就是要运用实验达到此目的。

首先，我们应该定义实验到底是什么。实验就是对某一假设的验证，其目标是根据可量化的结果来判断假设的对错。通过实验，你应该能评估结果，接受或拒绝自己最初的假设。

实验方法多种多样，你可以去实验室或在现场实验，可以做控制实验（存在对照组进行比较）或者自然实验（没有对照组）。无论是哪一种实验，都是测试某一变量然后完善某个假设。变量可以是你能控制或改变的任一项目、因素或条件。在做实验并观察变量的过程中，你需要找到原因和结果间的对应关系；实验跨度应该在某一期限内，当结果变化时，测量并记下

注 4：http://web.stanford.edu/class/ee204/ProductMarketFit.html

观察到的变量改变。就是这么简单，也许你最初设想的正是这样。

2011 年年初，我有一份全职工作，是思科系统用户体验策略的外部顾问。同时我还在洛杉矶本地寻找一些小的科技创业公司练手。同年 3 月，我遇到了 Jared Krause。他是一位急脾气、幽默、口才一流的创业者，与纽约大学的校友共同创业。他有个大计划，希望做一个功能全面的线上交换 / 交易平台，允许用户轻松交易所有类型的产品和服务。当时，有很多私人投资方排着队投钱。诚然，已经有不少别的交换 / 交易平台，但是没有一个是基于共同的兴趣和地理位置的。诸如 BarterQuest 和 Swap.com 的平台界面臃肿，其中的商品也多能在后院跳蚤市场买到。Jared 希望做点开创性的事。

我在做全职工作的同时，马上参与了这个项目。当时我刚离婚，儿子上幼儿园。大概 6 个月后，我们完成了初期需求，如项目地图、信息架构、50% 的用户体验线框图。Jared 又组织起精英团队，其中包括人工智能领域的专家。我们的价值主张基本上属于“易物领域的 OkCupid”，用 Jared 的话说是“连垃圾都能换到东西的网站”。这个伟大的想法实施起来就是，用户列出他拥有的物品，同时列出他想要的所有物品，后台算法会把合适的人匹配到一起。

这个项目野心勃勃但是相当复杂，只看图 7-5 演示的交易流程就很不好懂。

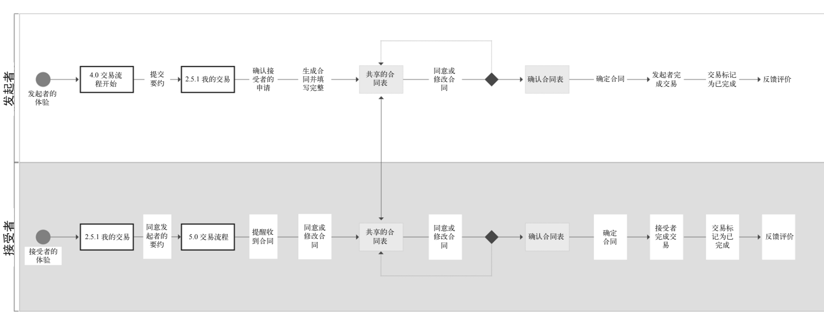


图 7-5：为 TradeYa 设计的交易流程

一天早上，我正要在电话中与 Jared 沟通线框图方面的事，他告诉我必须停下手中的工作，还让我去阅读《纽约时报》评选的畅销书《精益创业》。接下来的两天，我一边徒步阿罗约塞科栈道一边听了这本书的朗读版。这本

书的理念让我恍然大悟，我需要面对两个可怕的现实：一是我和 Jared 之前的工作都需要彻底重来，这意味着前功尽弃；二是我之前的用户体验设计方法都是基于瀑布流的软件开发模型，但它现在早就过时了。

规则早就已经彻底改变了。

- 用户体验策略方面工作的目的不再是发布产品的 1.0 版本。现在，我要一步一个台阶地制作预发行版（MVP），之后再逐步丰富用户体验的内容。
- 不再是各自独立工作然后向团队交付文档（干系人、程序开发者、设计师）。现在，我需要与他们持续合作，从而保证产品尽快发布。
- 不再是开发完毕后只能祈祷用户喜爱这个产品。现在，我需要坚持让客户允许我在整个过程中不断开展实验，以测试用户体验和价值主张。

在项目中途改道很让人紧张。而且，我们的资金已所剩无几，Jared 需要下一轮融资。投资人需要切实可见的证据，要在理性上让人相信我们的产品有成功的潜力。Jared 总会被问到的一大问题就是："既然用户可以去 Craig's List 卖掉他们的二手笔记本，换成钞票之后购买任何他们想要的东西，为何还要去你的网站等着以物换物？" Jared 和我需要尽快利用 MVP 实验证明我们看似乌托邦的愿景并非只是个梦。

挑战在于把用户体验的各项要素梳理清楚，然后才能测试到价值主张的核心。我们还需要让产品在技术上是可行的，好让开发人员在一个月内开发出来。Jared 对自己营销天分很有信心，相信可以吸引足够的用户浏览着陆页。尽管如此，我们要做的不仅是有个页面让用户落地，还要保证这个页面有意义，不会让用户觉得这里是个空空如也的购物商场。

因为我们不希望等待一个月之后再确定用户是否在线下完成了整个交易流程（这部分在我们的线上流程之外），所以 MVP 还需要在交易成功时立即显示结果。我们需要从产品实验中获取很多信息，其中最重要的是：用户是在面对自己想要的那件特定物品时还是在面对众多等价物时更有可能选择交易？ Jared 的直觉是，如果网站每天炒作一个交易案例，把它包装得对假想目标顾客群构成吸引力，我们就更有机会保证交易的成功（发生真实的交易行为）。

最困难的部分在于确定如何在没有部署后端代码的情况下做实验。这就要

求我们所专注的关键体验是最能体现创新的那部分。对 TradeYa 而言，就是不付钱便能得到你想要的东西。我们希望用户参与进来，与陌生人做交易。为了让用户在没有后台逻辑的情况下顺利完成交易流程，Jared 打算人工匹配。这很简单，可以通过邮件告知双方交换选项，也可以让 Jared 作为协调者，协调恰当的时间让双方在 7-11 便利店见面。有一整个周末，我和 Jared 并排坐着、加班加点地写完了必要的用户体验文档并交付给开发人员。在不到一个月的时间里，“本日交易”就诞生了。

图 7-6 显示了之前的 TradeYa 产品图以及之后的第 1 版 MVP。

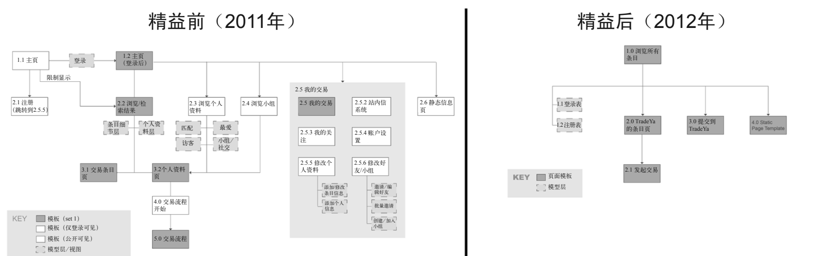


图 7-6：运用精益方法之前和之后的 TradeYa 产品图

图 7-7 显示了之前 TradeYa 的线框图以及之后的第 1 版 MVP 主页图 .



图 7-7：运用精益方法之前和之后的 TradeYa 主页图

只看用户体验设计文档，就能明显感觉到产品精简了许多。现在需要考虑的问题是如何在只有前端（用户界面）没有后端（编码和数据库）的情况

下，让网站运转起来。我们的想法是，既然 Craig's List 这种分类信息网站允许用户在未注册的情况下完美使用，那么第 1 版的 TradeYa 也可以这么干。因此，我删掉了所有的个性化流程线框图：没有用户资料，没有购物车，没有用户评价。作为 MVP，就该保持简单不需要这些。

产品从臃肿变得精益，虽然要做的事情少了但要做得更好。这很关键，因为我们没有时间和资源去开发最繁琐的原始版。后来我们也遇到了双边市场常见的先有鸡还是先有蛋的问题。如果没有等着交易物品的用户，谁又会来网站与他们交易呢？这就是那个古老的问题：先有谁，供应方还是需求方？

这时候 Jared 让实验变得刺激起来。他坚持让团队中的每个人（包括投资人、开发者、设计师的所有人）都把自己的闲置或能提供的服务搬上来，互相匹配直到每个人都成功完成一笔交易。其实我从没打算亲自动手到这个地步！我没有打算转手（或需要）的旧沙发或者个人电脑，所以我选择交易自己的用户体验技能。我提供两小时的用户体验咨询服务（通过 Skype），我想要的是：a) 随便交换；b) 把我的某些古老 Flash 动画转换成视频上传到 YouTube。

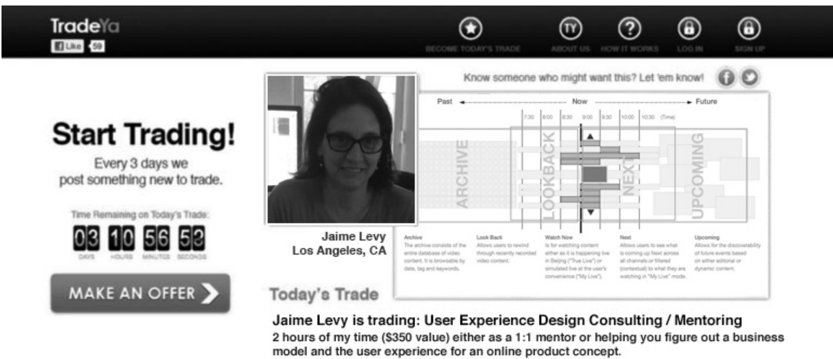


图 7-8：我在 TradeYa 上的交易页面

这有些吓人但很有趣。真的很像我们最初的价值主张：垃圾也能换到东西的网站。24 小时内，我接受了 Edward 的交易申请，他是一名来自波特兰的数码顾问。这是我第一次在脑海中把所有的点连接起来，亲身体会到我

们的价值主张和用户体验完全不像 eBay，反而更像 OkCupid。这次交易很成功，Edward 顺利地把我的动画卡通系列视频搬上了 YouTube，我也教会了他如何在波特兰找到用户体验方面的工作，甚至允诺给他面试机会。整个用户旅程非常神奇。交易的价值不仅限于金钱，因为双方都能从交换中获取很多益处，也没有填写缴税申报单（W9）的烦恼。当前以及潜在投资人也都看好我们，我们终于又获得了融资，可以继续实验和改进了。

如你通过这个案例所见，可以设计并实施千差万别的实验来判断自己的产品究竟是否满足产品和市场间的匹配，并且不需要写代码。以下是两种流行的方法。

1. *线上活动*

   Jared 对自己营销天分很有信心，相信可以吸引足够的用户浏览着陆页。这意味着他需要做广告推广 TradeYa。任何广告、MVP 预览、介绍视频和 Kickstarter 众筹等活动的首要目的，都是估算潜在顾客会在多大程度上采取动作。用户试探性点击后都会有各自的反应。利用细化的量化方法，积极的反应（如点击）可以追踪用户特定的行为，这些量化方法被称为指标（metrics）。指标可以告诉我们以下问题的答案。

   - 有多少人打开了 YouTube 视频页面？
   - 有多少人看完了整个视频？
   - 有多少流量从视频页面导向了产品网站？
   - 多少用户提交自己的邮箱地址以获取更多信息？
   - 有多少用户成功完成了整个交易流程并订阅了每月推荐？

   成功的转化应该能用产品的价值主张吸引路人，并最终把他们转化成产品用户。指标具备让我们了解一切的潜力：从某个线上活动的点击率（click-through rate，CTR）到用户满意度。（我将在第 9 章详细讨论。）

   线上活动同样可用来推广 MVP 的价值主张，以判断用户是否认同这些概念。通常，可以用解释性的短视频或动画向用户介绍产品的优点。这类视频在网页、YouTube 或 Kickstarter 和 Indiegogo 这样的众筹平台上随处可见，可以用来吸引投资人、融资、测试产品吸引力、获得用户。如果潜在用户留下邮箱地址或其他个人信息，则认为他“买账”。这类反馈数据可被看作产品的“行情”。

最著名的例子是在 2008 年，当时 Drew Houston 在开发一款叫 Dropbox 的产品，并发布了一个三分钟的演示短片。效果视频反映出了产品的价值主张：功能多样、操作简易等益处。视频像病毒一样扩散，一夜之间就让 Houston 拥有了超过 75 000 名注册用户[5]。即便产品根本没研发出来，大家也都迫不及待。成功的转化率足以说明大家是多么想要这款产品。这种推广或者说是 MVP 预览（Concierge MVP；Eric Ries 在《精益创业》中使用了这名称）后来在创业公司中掀起了利用介绍视频来开展实验的浪潮。（Mint、Crazy Egg、Dollar Shave Club、Groupon 甚至 Airbnb 无不如此。）图 7-9 显示了 Jared 为 TradeYa 制作的介绍视频。



图 7-9：Jared 为 TradeYa 的价值主张制作的介绍视频（https://www.youtube.com/watch?v=ENBGdrhAJN4）

2. MVP 预览

MVP 预览（Concierge MVP）中的 concierge 是法语单词，原本指保安或宿管这样的看门人。酒店或宿舍看门人的工作是保证顾客（旅客、来宾、任何人）从进入建筑（或者产品和服务）起就能享受到流畅的体验。当我谈到 MVP 预览时，我指的是在没有接口的情况下，尽可能流畅地模拟用户体验的某一方面。通过无后台模拟众多前端的关键体验，看哪

注 5：参见 Eric Ries 所著的《精益创业》。

里做得对、哪里做得错，你就能轻而易举地降低产品风险。当你没有时间或资源开发后端时，创建 MVP 预览就是首选。

其实 Jared 就这按照上述方法做的。我们砍掉了许多功能，没有后台。Jared 亲自充当协调者，通过电话、邮件乃至当面匹配用户之间物品交换需求，没有任何后端的自动化工作。还有许多其他例子和文章，描述了在 21 世纪应该如何综合各种实验方法来测试产品的价值主张，如 Car's Direct、Zappos、Food on the Table 乃至 Airbnb。我的看法是，赶时髦的用户容易对技术创新着迷，乐意尝试新事物，即便其中存在一些小计俩。

这并非新概念。发明家很久以前就在“弄虚作假”，用户也在很久之前就掉进了陷阱。在 1769 年，一个名叫 Wolfgang von Kempelen 的发明家为当时的奥地利女皇演示了他的自动下棋机。这台机器叫“土耳其行棋傀儡”或“土耳其人”，风靡欧洲和美国几十年，到处巡回展出，打败了包括著名政治家拿破仑·波拿巴和本杰明·富兰克林在内的许多挑战者。[6] 最终，美国作家埃德加·爱伦·坡发表了一篇文章，猜测其实有个没有腿的老兵藏在这台狭小的机器里走棋。挑战者不知道的是，机器里面真的藏着一个国际象棋大师；机器的地板可以掀开，空间十分宽敞。挑战者其实在和一个人下棋，而非机器（见图 7-10）。

但是这一骗局也促使了人们思考。它让数学家考虑机械化的计算机，让工业革命早期的人们体会到超级电脑的价值主张。如今，任何有抱负的创业者都可以亲手开发出能模拟复杂功能的互联网产品。Amazon 公司的 Mechanical Turk[7] 网站就提供一个外包平台，可以让大公司把小项目外包给个人开发者。这个平台能够按需提供多元化大规模的劳动力，利人们的智慧实现后端技术。Jared 的做法与其不谋而合。在 TradeYa 按照我们的设想大规模应用之前，Jared 通过人工匹配的方式实现了交易。无论你想做出怎样神奇的产品，相比于开发出整个产品然后看看效果，进行 MVP 预览实验的风险会低很多。

注 6：参见 Tom Standage 所著的 *The Mechanical Turk*。该书由 Penguin Press 于 2002 年出版。

注 7：https://www.mturk.com

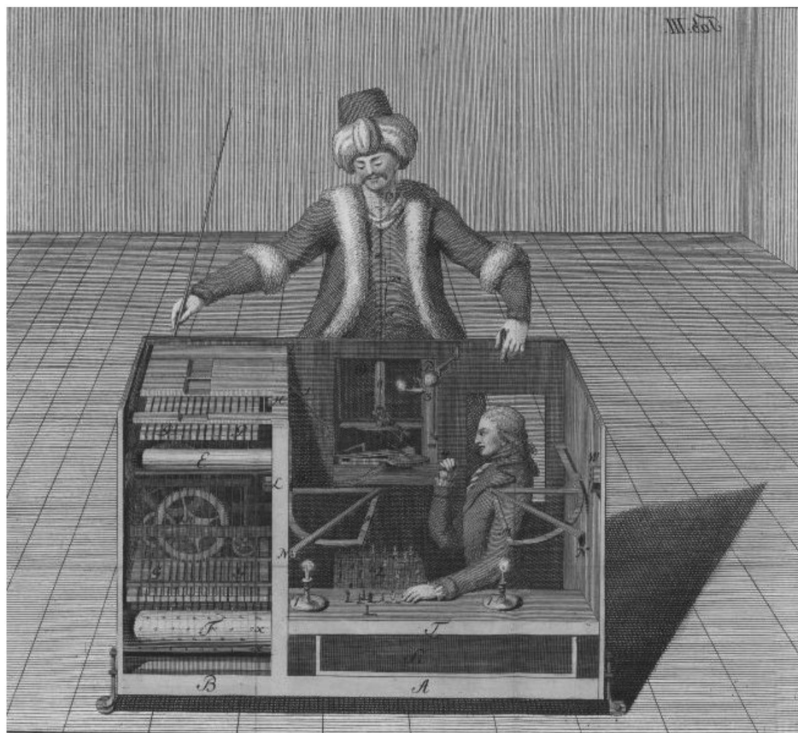


图 7-10：Joseph Racknitz 根据自己的猜测重构了“土耳其行棋傀儡”（基于共同创作协议授权）

“巫师”的把戏

事实上，数字化产品的模拟可追溯到 1983 年 J.F. Kelley 在 IBM 所做的一项实验。他在白皮书《可输出母语级用户友好语句的应用程序的实践方法》[8] 中，公布了一种叫 OZ 范式（OZ Paradigm，后来称为 Wizard of OZ）的方法。

Kelley 把他的测试描述为“一种参与者可以交互的仿真实验，参与者会觉

注 8：J.F. Kelley 的“An empirical methodology for writing user-friendly natural language computer applications”收录于 *Proceedings of ACM SIG-CHI' 83 Human Factors in Computing Systems*（1983 年 12 月 12~15 日，波士顿），第 193~196 页。该论文集由美国计算机协会于纽约出版。

得程序可以像人类那样懂英语。但至少在开发的早期，程序只完成了一部分。于是实验者便悄悄充当‘巫师’，在交互过程中充当参与者和程序的桥梁，人工回答问题或在需要时提供输入”。

Kelley 提到的这个“巫师”角色来源于经典童话故事《绿野仙踪》，里面的巫师使用伎俩和道具让小女孩 Dorothy 相信巫师“伟大又有能力”。巫师不可思议的伪装最终让小女孩完全相信，只有这个巫师能够解决她和小伙伴的问题。

模拟新技术并测试创新概念这一理念是实现早期验证的核心。本质上，J.F. Kelley 所做的正是“创建 - 衡量 - 学习”这一反馈循环：在完整地开发出产品之前，把半成品暴露给从未接触过电脑的用户。他通过人工模拟而非机器来实现“人工智能”，让系统看起来真实，最终实现有效的用户调研。

7.3　通过原型测试产品和市场匹配度

在我和 Jared 决定转向做 MVP 的时候，我们的产品表面上已经有模有样了。不过，如果你根本就没有网站怎么办？如果你仅有个好主意和故事板怎么办？这就是原型的用武之地了。原型的目的在于，在验证目标用户群确实需要你的解决方案并且解决方案具备可持续性之前，避免在编码和设计上浪费时间和精力。

能让用户熟悉产品最终体验的一切都可以叫作原型：可以是纸上的低保真原型，也可以是用软件精细制作的高保真原型。在如今的科技行业，构建原型是很重要的事。互联网团队通过 Axure 或 OmniGraffle 这样的软件制作精细原型，这些原型在可用性测试以及开发团队之间的功能沟通方面很有效。不过，如果你只是为了传达某个战略构想而给某些部分加上“点击”功能，这些软件可能就太浪费资源了。你也许注意到了，我在策略方面完全没提到线框图（典型用户体验的交付物）。这是因为绝大多数用户和干系人没法通过线框图真正触及产品体验。如果你把重要体验留给他们想象，有些顾客很可能因为无法理解而不认同你的原型。

我认为，制作无法从中获得反馈的原型是在浪费时间。在第 6 章中，我已经讲述了专注关键体验的原因。现在你可以从故事板开始，创建“方案原

型”，然后开展实验。通过原型，你才能在游击式用户调研时向用户展示自己的产品概念。我们将在第 8 章深入探讨游击式用户调研。

7.3.1 设计方案原型的三个步骤

我曾经把方案原型称作五屏 MVP，但后来我放弃了这个想法。实话实说，我觉得方案原型不是要“可行”或是“做出产品”，其唯一目的应该是强迫团队开发最少的展示屏幕来向用户演示交互界面的关键体验、价值主张以及产品潜在的商业模式。然后把你的团队从故事板创新推向下一个台阶。

当然，正如故事板一样，描绘解决方案的原型不必达到像素级完美。界面等内容都可以直接利用现有的网站，所以你在内容排版上只需要花费少量精力。应该用方案原型来开展实验，验证用户需求。原型不是最终产品，不过它也许有助于沟通、激发灵感或者是惹恼未来的设计师。

以下是方案原型通用的设计框架，包括屏幕及其内容。基于你需要展示多少关键体验，屏幕呈现顺序和内容都是可以调整的。

(1) *启动*　通常是着陆页或者功能面板。
(2) *关键用户体验 1*　通常 1~3 个屏幕，展示可以表现价值创新的重要交互过程。
(3) *关键用户体验 2*　通常 1~3 个屏幕，展示可以表现价值创新的重要交互过程。
(4) *价值创新*　如果用户成功走完功能流程，最终呈现的结果。
(5) *定价策略（若有）*　展示出该款 App 的价格，会员费和套餐费等。如果产品收益只来自广告，你就应该考虑清楚如何将广告样例展示到之前的页面上。

让我们回到第 3 章提到的 Bita 和 Ena 的例子，看看她们是如何成功设计方案原型的。

第一步

通过一个简单列表或者概要大纲，描述出你希望呈现的 App 屏幕。其中可能包含一两项关键体验。参考之前的故事板，提取出你想通过屏幕呈现给用户的内容。

Bita 和 Ena 希望基于故事板设计屏幕，但细节要更丰富。以下是她们的列表：

(1) 已输入用户搜索项的着陆页；
(2) 检索结果列表，在地图上显示地理位置，展开筛选项；
(3) 过滤筛选之后的结果页，在地图上显示地理位置，隐藏筛选项；
(4) 项目详情页面；
(5) 针对婚礼拍摄的房屋景观相册；
(6) 标有价格的套餐；
(7) 婚礼路线设定页面；
(8) 包含所有最终费用的确认页面。

要注意，所有这些步骤如何适用于线上的用户体验。这也正是 Bita 和 Ena 要测试的：这款互联网产品究竟能否解决顾客的问题？

第二步

开始创作寻找合适的图片以展示整个流程。

第 6 章已经提到，在此阶段，你可以借用许多成熟的 UX 和 UI 设计模式，不必自己重头做起。但你也要尽量做得真实可信，正如之前介绍“土耳其行棋傀儡”时提到的，关键是取得用户的信赖。

Bita 和 Ena 最终的方案原型效果如图 7-11 到图 7-18 所示。如果你仔细观察，会发现其多数想法都来自竞争对手以及参考资源。

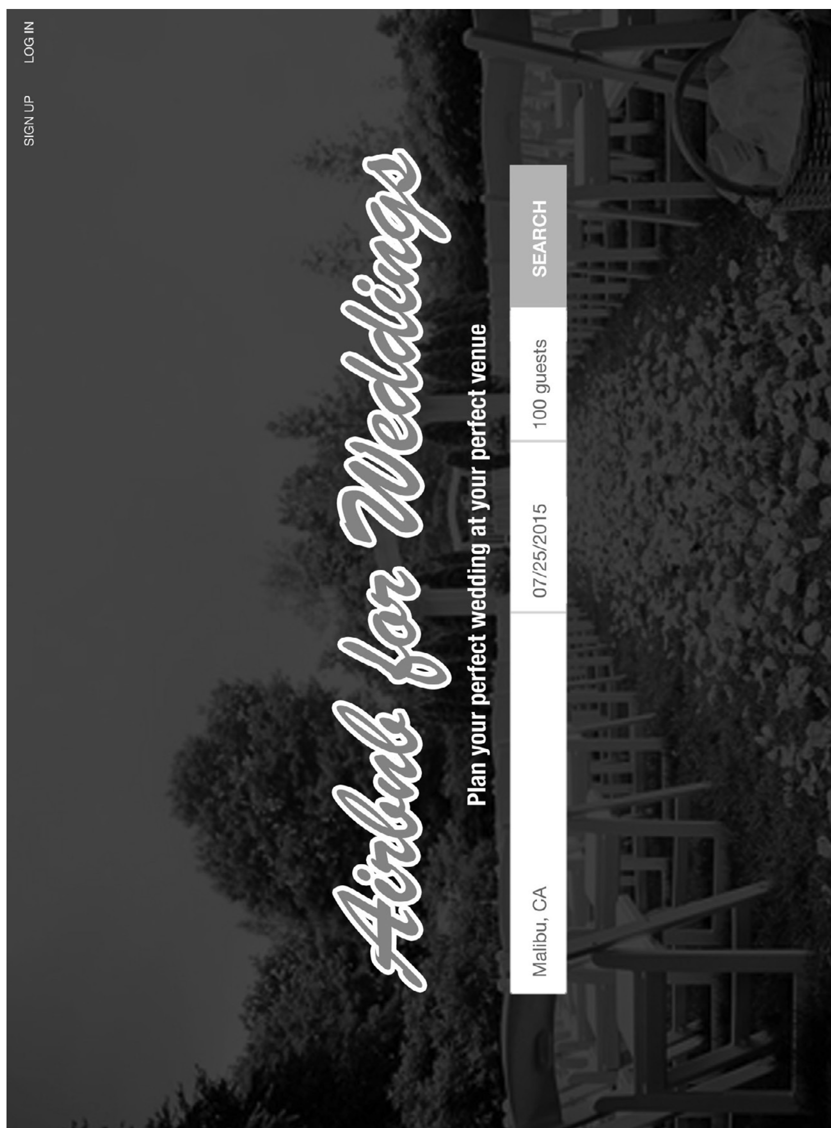


图 7-11：婚礼专用 Airbnb 原型屏幕 1

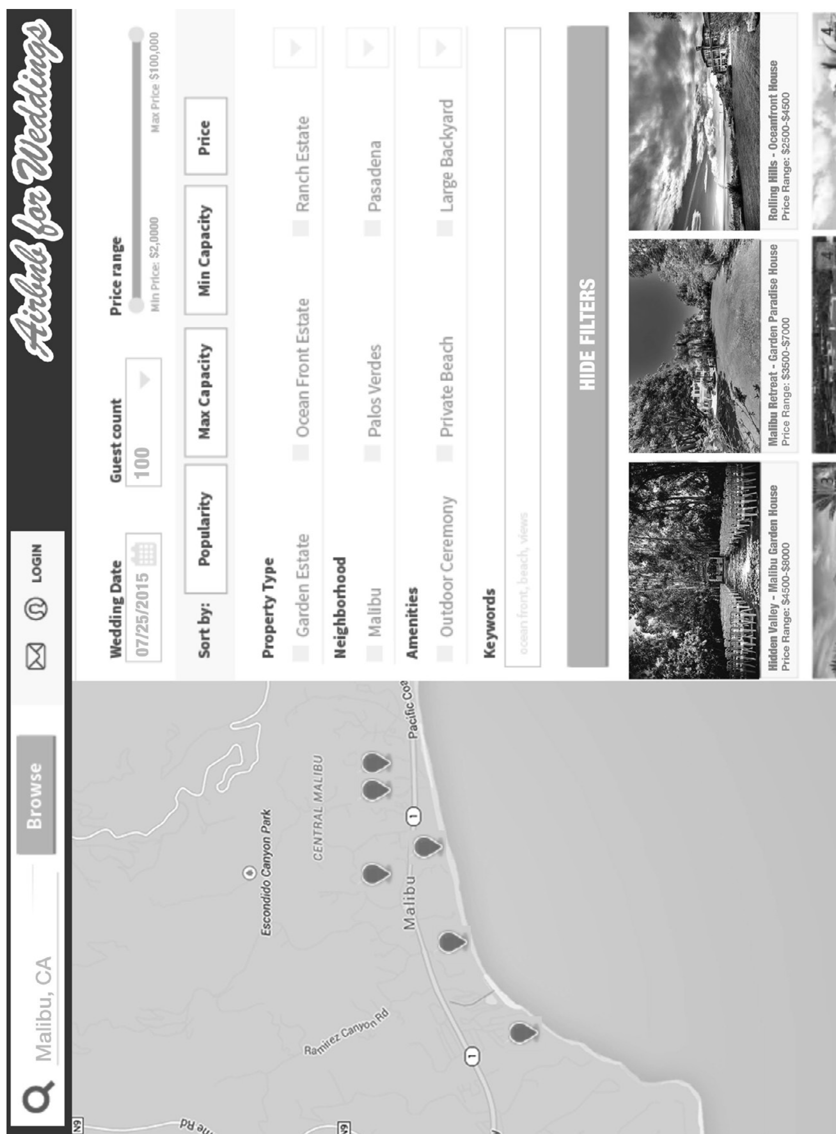


图 7-12：婚礼专用 Airbnb 原型屏幕 2

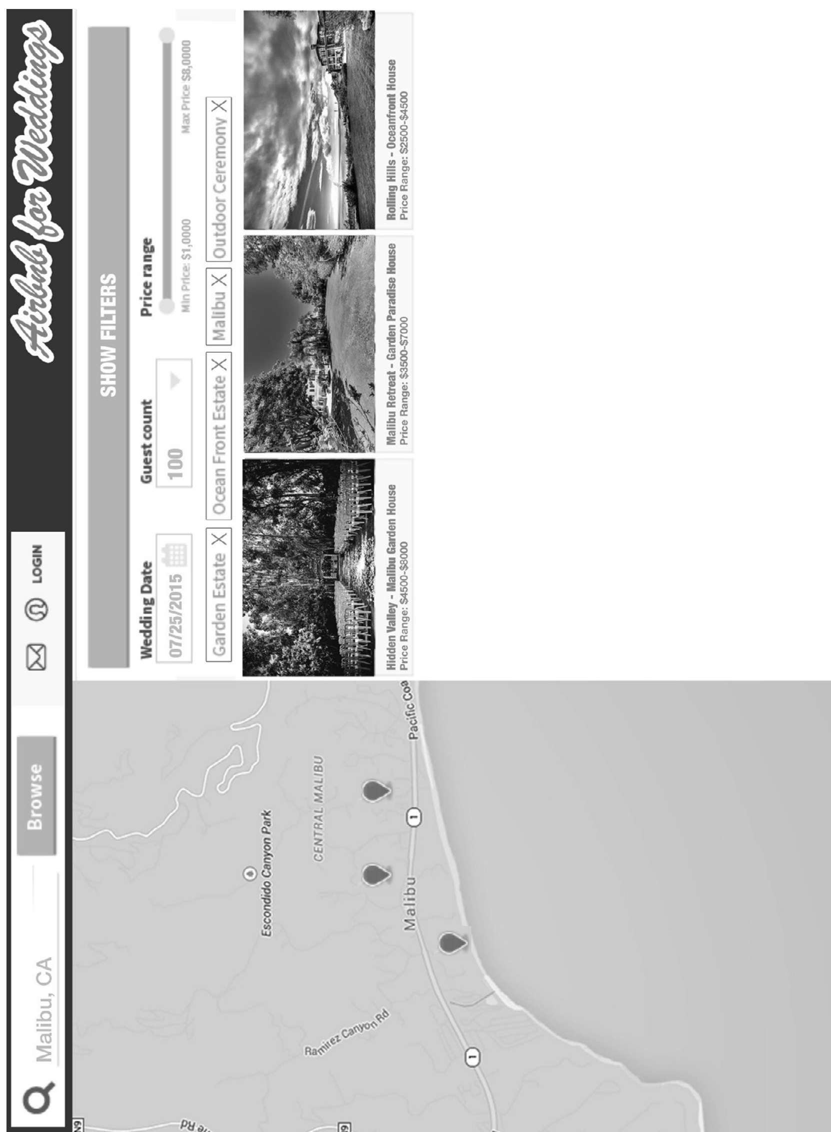


图 7-13：婚礼专用 Airbnb 原型屏幕 3



图 7-14：婚礼专用 Airbnb 原型屏幕 4



图 7-15：婚礼专用 Airbnb 原型屏幕 5

图 7-16：婚礼专用 Airbnb 原型屏幕 6

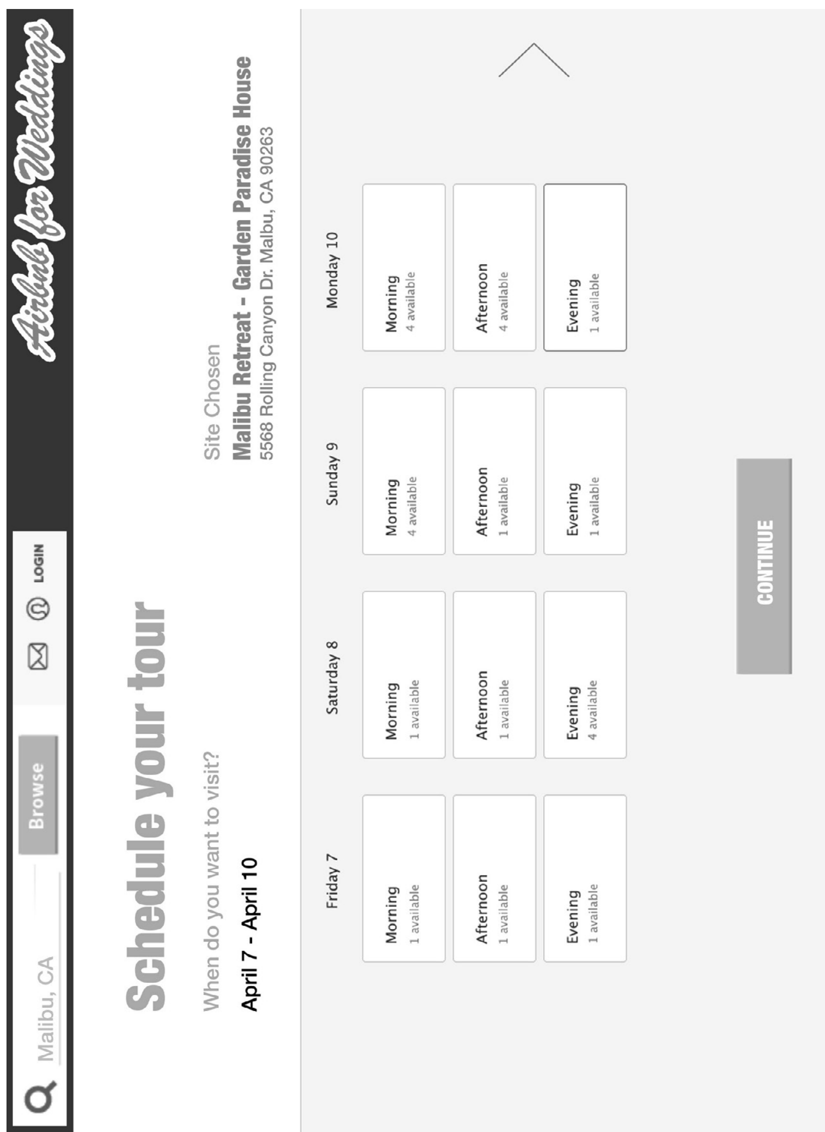


图 7-17：婚礼专用 Airbnb 原型屏幕 7

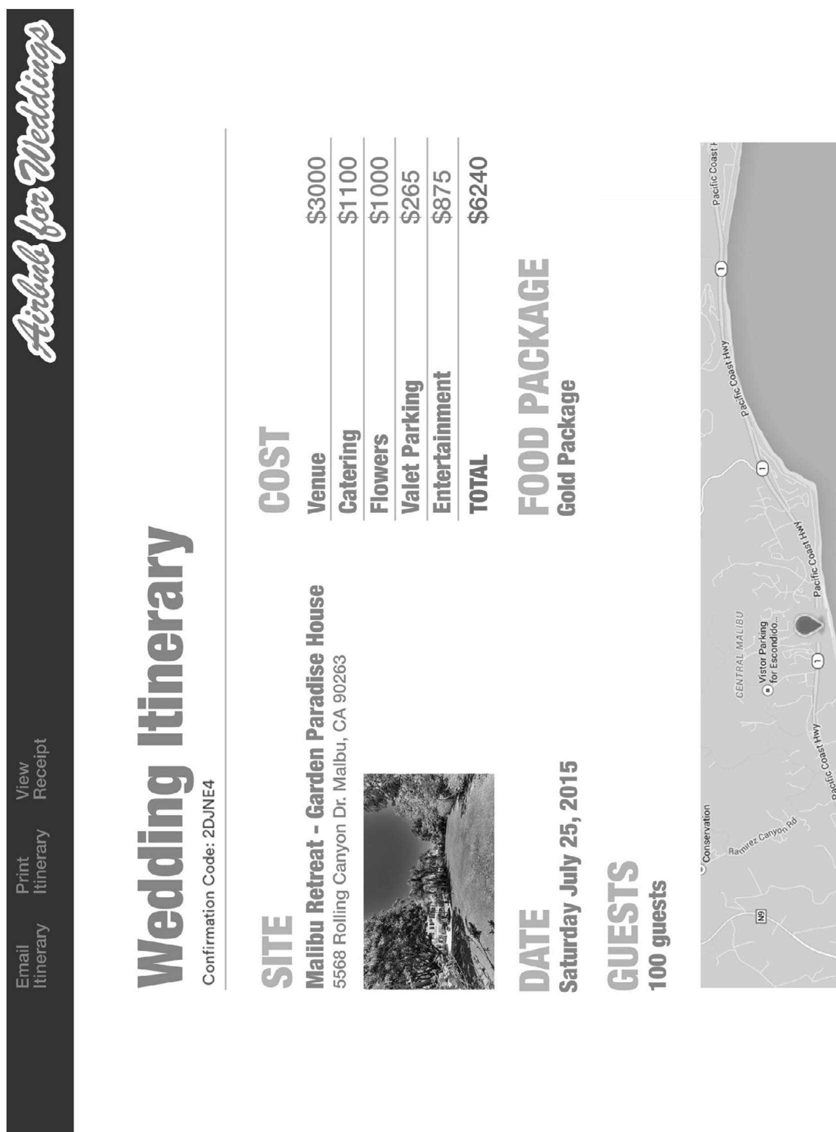


图 7-18：婚礼专用 Airbnb 原型屏幕 8

屏幕 1~5 都直接使用了 Airbnb 资源，只是替换了内容。

屏幕 6 是根据 DIRECTV 网站的套餐直接修改而来的。

屏幕 7 是预约系统，参考自 Apple 的 Genius 软件边栏。

屏幕 8 是为用户定制的页面。

你可以随意使用任何工具创建你的第一个版本（铅笔、白板、Photoshop 或者其他适合你的工具），这将让你和你的团队尽快拿出成果。当你透彻明白整个原型的方方面面之后，你或视觉设计师才可以开始下一步工作。

第三步

把所有的屏幕截图粘贴到展示工具中。

如果是独立工作，我就只用 Photoshop 来设计原型。如果与其他设计师共同工作，我建议通过 Google 在线演示文档设计原型效果图。在线工具可以很大程度上方便团队同时协作；Google 在线文档也可以很方便地转换成 PDF 格式，非常利于分享。Bita 和 Ena 决定用 Photoshop 设计她们的方案原型效果图，然后把最终成果转换成 PDF。

这是很重要的一步，因为 PDF 效果图不是展示给自己的团队成员或者客户看的，而是要给产品用户看。就算它不是真正的交互界面，也要让用户觉得它是。在游击式用户调研的时候，在类似 iPad 的彩色屏幕上展示这些 PDF 文件很有用（我将在第 8 章详细说明）。参与者能够根据自己的节奏滑动屏幕。通过随意向前或者向后滑动，参与者就能够理解产品逻辑与关键体验。通过这种最简单的交互，你就能得到很棒的反馈。比如，当 Bita 把她的方案原型展示给准新娘和准新郎，告诉他们可以在网上预定到价格合适又漂亮的婚礼场所时，参与者都很喜欢这个想法。参与者都有使用 Airbnb 的经验，明白个人转租的原理，但是他们也留意到，仅通过方案原型展示的页面无法预约进行室内参观。这正是 Bita 和 Ena 之前没考虑到的。因此，Bita 和 Ena 调整了方案原型，纳入日历功能，让用户可以选择参观时间，如图 7-17 所示。后来她们又进行了一轮实验，向另外五个目标用户展示了新的方案原型，以验证新增的功能不仅仅是点缀而已。

设计交互原型的出色工具（如果你打算走到这一步）

Adobe Acrobat（http://www.adobe.com/products/acrobat/create-inter-active-pdf-files.html）通过导入图片，创建可交互式 PDF 文件。

Balsamiq Mock-Up（https://balsamiq.com） 用于快速绘制线框图的工具，自带数百种交互模式以及图标，可以迅速创建网站、应用以及手机 App 原型。

Invision（http://www.invisionapp.com） 使用 Invision，你可以先用任何工具制作高保真效果图，上传 .png 格式的原型，并用移动设备与团队分享或让用户验证。它还可以保留备注，方便实现版本管理。

UXPin（http://www.uxpin.com） 使用 UXPin，你可以导入 Photoshop 文件，制作可在线访问的产品预览，供人们在线上观看你的演示。

Prott（https://prottapp.com） 使用 Prott，你可以很方便地拼接图片、添加热点，然后导出交互原型，用于在多种设备上测试该理念。

7.3.2 方案原型的实用性检查：为何用户体验必须与商业模式并驾齐驱

还记得第 2 章的商业模式画布吗？让我们仔细看看该画布的左栏，如图 7-19 所示。我们要思考这些部分（核心合作伙伴、核心业务、核心资源）都可能会如何影响你的方案原型。

你需要让团队成员都清楚方案原型背后的逻辑。如果你创建的原型只是模拟界面，你能否注意到若要实现具体功能所需的所有工作？这些未完成的工作是否切实可行并且可持续？在 TradeYa 的例子中，很显然我们的预览模型并不可持续。如果扩大产品规模，我们没法继续依靠 Jared 人工匹配交易双方或人工完成交换流程。只是因为急于实现第一笔交易所以才投入很多精力，但是我们无法人工完成所有用户的交易。我们需要想出更好的方法。（将在第 9 章详述。）

在 Bita 和 Ena 的例子中，在向真实用户展她们设计的原型之前，她们针对产品的每一个步骤都罗列出了相关问题。在这些问题中，她们自问：谁才是核心合作伙伴？核心业务是什么？核心资源从哪里来？用户如何获取到核心资源？为找到答案，她们记下了以下问题。



图 7-19：我们解决方案背后的关键部分

屏幕 1~5

如何让网站有第一批可用于婚礼的房屋？我们可以通过联系 Airbnb 或其他转租网站上的房东，把他们的房屋列在我们的网站上吗？

屏幕 5

如何保证照片足够好看，以吸引用户预订房屋？我们能否像 Airbnb 那样雇摄影师给房屋和花园拍照？

屏幕 6

如何选择供应食物、鲜花和安排行政的合作方？一开始应该把合作方限制在 10 个以内吗？何如与他们建立合作关系？专注于和当地连锁服务机构合作是否更好？

屏幕 7

对于参观场地而言，新婚夫妇和房东一般在什么时候都有时间？这样写是最好的选择吗？还是只把时间限定在周末？

屏幕 8

能否计算出整个套餐的全部花销？显示“估算”的字样更安全，还是会吓退只有一定预算的新婚夫妇？套餐中的可选项如此之多，现实情况如何呢？

全局的原型问题

如何让这个原型更便于试用？是否可以只针对小范围的市场，比如圣塔莫尼卡市或洛杉矶的海岸区？如果真的要举办婚礼，总共需要组织多少人？是否依然需要专业婚礼策划来协调全局？我们的平台能否踢掉中间人（婚礼策划），一站式帮助客户解决问题并省下一笔开支？

这些问题的答案不是固定的。比如 Bita 和 Ena 是从哪里找来展示的房屋的呢？起初，她们可能需要亲自找房东面谈，就像我妈妈和她的合作伙伴 Lea 那样找到第一个顾客。随着网站规模扩大，Bita 和 Ena 可能需要投放广告招揽用户，对她们的互联网产品进行第一次迭代。她们需要向这些目标用户推销自己的价值主张，吸引目标用户使用这些服务。

在我开始介绍用户转化（见第 9 章）之前，你还需要学习如何通过与目标用户面对面访谈来测试你的方案原型。是时候通过游击式用户调研接触你的潜在用户了。

7.4　本章回顾

本章的主旨在于：不要在没人想用的产品上浪费时间、金钱和任何努力。相反，要通过小型结构化的实验来获得可靠的用户反馈。无论采取何种方式，都要让目标用户预先体验到你的新产品，即便这意味着在自家壁柜里卖衣服。

大部分实验都会以失败告终，所以你需要彻底想清楚结果，从中汲取有价值的经验教训。有时候结果不是非黑即白的，你可能需要在每次的产品实验之后举行团队讨论，进而解释这些结果。

第 8 章

开展游击式用户调研

抓住机会走出去
别睡懒觉，勇于尝试
直面挫折
你的观点会激起更多浪花

——Joy Division 乐队（1979 年）

小型结构化的实验是一种定性的研究，可以迅速帮你从用户的角度验证关于价值主张和创新性关键体验的假设。在本章中，你将聚焦于运用游击式用户调研方法，从你的潜在用户群那里收获可执行的方法。你需要运用第 7 章的原型，倾听潜在用户对于产品核心体验的真实感受和想法，并保持开放的心态接近真相。本章将聚焦于准则 3“可靠的用户调研”（如图 8-1 所示），并继续利用用户体验策略工具箱。



图 8-1：准则 3：可靠的用户调研

8.1　游击式用户调研：银湖咖啡馆行动

2013 年 9 月 23 日，我们手无寸铁的用户体验团队对第 1 章介绍的软件工程师的价值主张发起了一次有组织的进攻。这次行动耗时 8 小时，总共在加利福尼亚银湖附近的两家特色咖啡馆采访了 10 位参与者。整个用户体验游击队（团队负责人、用户体验调研员、协调员）以及访谈参与者在行动结束后都毫发无伤。两家咖啡馆都没有被攻破，采访行动也没有发生大的意外。不过，我们的客户最终精疲力竭地离开了咖啡馆，因为调研结果否定了他的假设——他原以为自己所有的目标用户都会为他的解决方案付费。这让他的商业模型摇摇欲坠。

以下就是访谈活动的经过。

下午 1:10

　　用户体验调研员抵达第一家咖啡馆。她买了杯咖啡，留下不少小费。然后她去了二楼，打算找一个偏僻的空座，避开咖啡馆员工视野。整个二楼有 6 个方桌，所有的桌子都有人了，所以她等了一会儿。

下午 1:30

　　终于有个带两个座位的桌子空了。这位用户体验调研员马上占了座，又把外套扔到了另一个座位上。她拿出笔记本，测试 WiFi 连接以及电源插座。在她准备的时候，Jaime（团队负责人）和客户（软件工程师）也

进入了咖啡馆。他们也买了咖啡，留下不少小费，然后走到楼上。他们与调研员眼神接触了一下，然后寻找能坐下三人、可用来访谈的座位。

下午 1:45

终于有个带三个座位的桌子空了，并且是靠近电源插座、面对楼梯的。Jaime 坐到了面向楼梯的位置，客户坐到了她的对面。然后 Jaime 给楼下的活动协调员发短信：访谈地点已经准备好。于是协调员拿出木质便签板，使得自己看起来更加正式。他的任务是在参与者进入咖啡店之前进行接待。

下午 1:55

咖啡馆门前出现了一号参与者。协调员在门口与他打招呼，然后带他进入咖啡馆，上楼来到团队负责人的访谈桌。他把参与者介绍给团队负责人和客户，在协调员离开前，询问并记下参与者点单的咖啡。

下午 2:05

二号参与者也出现了，但迟了 5 分钟。协调员在门口和她打了招呼，然后把她带到了楼上用户体验调研员的那个桌子。调研员以非常尊敬和专业的方式向参与者问好。协调员依然询问并记下了她点的咖啡，然后下楼购买饮品，同时留下不少小费。协调员端着两杯咖啡返回楼上，分别给了两位参与者，同时还给了他们现金报酬。在访谈开始的时候，协调员又回到咖啡馆门口，等待下一对参与者的到来。

下午 2:10~2:45

团队负责人和用户体验调研员开始了长达 30 分钟的访谈，并顺利按时结束（见图 8-2）。访谈过程中，客户不断记笔记本。笔记保存在云端，便于团队之间分享。在访谈结束之后，团队负责人和客户迅速讨论是否需要修改针对参与者的提问。修改完毕之后就再次短信通知协调员带来下一对参与者。



图 8-2：在第一家咖啡馆进行的游击式调研访谈：左边是团队负责人，中间是参与者，右边是客户

下午 2:55~4:59

在这一过程中，三号参与者出现了，但是四号参与者爽约没来。五号和六号参与者如约而至。项目协调员在咖啡馆门口和每个人打招呼，然后把他们带到合适的访谈桌，同时为他们购买饮品并支付现金报酬。团队负责人和用户体验调研员按计划完成了用户访谈，期间客户不断观察并记下笔记。

下午 4:45

在最后一个访谈者到来之后，活动协调员去了位于日落大道的第二家咖啡馆。他点了三明治和饮料，找了个靠近电源插座的桌子，为稍后的用户访谈做准备。

下午 5:00

位于第一个咖啡馆的访谈活动在 3 小时后终于结束了，一共访谈了 5 个参与者。用户体验调研员、团队负责人以及客户共同讨论了他们的发

现，记下了得到的观点，同时调整了访谈问题，为在下一家咖啡馆的访谈做准备。因为用户体验调研员不再需要参与访谈，她就回家了。Jaime和客户去了下一家咖啡馆，他们与协调员碰面，点了晚餐。到了下午5:20，活动协调员手持便签板在咖啡店门口就位。

下午 5:30

七号参与者到达，协调员在门口与他打招呼，然后把他带到咖啡店里的访谈桌。

下午 6:00

八号参与者来得比预约时间早 30 分钟，而且是走咖啡馆后门进来的。她直接走向访谈桌，打断了访谈。Jaime 只好把八号参与者带到了协调员那边由协调员灵活处理。Jaime 继续了被打断的访谈。

下午 6:30~8:30

另外两个访谈也顺利结束了。一个在半路故意重复预约的参与者到达，并在 30 分钟后离开。我们仍然支付了他报酬。

晚上 8:30

在第二家咖啡馆进行的访谈也在 3 小时后顺利结束。在此总共访谈了 5 个参与者。

晚上 9:00

客户、Jaime 和协调员共同讨论了他们的发现，并记下了他们的观点。总结完任务报告后，大家就都回家了。

虽然具体实施只用了一天，但我们花了一周时间以及 5000 美元的预算来准备。通过与目标用户面对面交流，我们甚至不用看笔记和结果分析，就能显著地感觉到用户都很喜欢并且赞赏这个方案原型。他们都非常喜欢用户体验原型中展示的价值主张和关键体验。尽管如此，我的客户早已明白他还是得换个方向。虽然潜在用户对这个解决方案满怀热情，但他们都不认同他的商业模式——渠道、收益流以及成本结构。（参见第 2 章商业模型画布。）没了这个商业模式，他的产品就很难存活下去。他必须回到策划阶段，换个方向或者做出到底是否应该继续的艰难决定。

经验总结

- 当你把真实的潜在用户带到干系人面前，让干系人直接接触用户时，他们才能真正及时了解到产品想法到底是好还是坏。
- 有组织、协调良好、反应迅速的团队对于成功的现场调查必不可少。
- 有效的调查反馈并不一定需要投入大量金钱或时间。

8.2 用户调研与游击式用户调研

开展用户调研的目的是理解潜在用户的需求，然后才能充分完善产品的价值主张。有很多传统方法来调查用户对产品的认知，包括分类卡片、情景问答、小组讨论以及调查问卷。市面上可以买到数百本关于用户调查技巧的书。例如 Laura Klein 的 *UX for Lean Startups* 和 Leah Buley 的《用户体验多面手》就是我最近比较喜欢的两本书。

用户调研通常关于可用性测试或者统计学调查，抑或两者皆有。两种方法都各有优势和缺点。你也应该知晓其中的区别，然后才能判断哪种研究方法最适用于你的产品。

可用性测试专注于实时跟踪用户使用产品的过程，从而判断你的产品是否管用。需要收集测试的数据点包括以下方面。

- 用户是否使用界面完成了必要的功能流程？
- 用户若要完成必要的功能，总共需要点击多少次？
- 用户一共要花多长时间才能理解你的产品？

这些问题的答案就能验证你为产品设计的功能是否合适，用户能否在你的产品中找到重要信息，以及你对产品功能流程的命名是否清晰易懂。传统上，可用性测试由装备了单向透视玻璃的专业可用性实验室完成，或者由大公司主导完成。现如今有了可以提供远程服务的线上用户调查公司（比如 Usertesting.com）。这种网站可以通过视频记录用户如何使用你的产品或原型，以及用户在使用过程中的想法，简单便捷、价格合理。通常而言，交互设计的可用性检测就好比实物产品的质量控制。这就意味着可用性测试通常是在产品上线之后，而非产品开发过程中进行的。

相反，人类学研究（研究人们在生活中的自然表现）则更多关注人们内心深处的隐秘之处。这和第 3 章中 Alan Cooper 所提倡的定性人物角色非常相似。为了解人类学研究到底应该有多深入，我们来看看来自 Intel 公司的人类学家 Genevieve Bell 博士是怎么做的，我对她非常钦佩。她在 2005 年的一次演讲让我印象深刻。演讲内容是一个关于亚洲普通人如何利用科技的项目。该项目主要面向发展中国家，收集信息帮助 Intel 设计未来的芯片。Bell 博士花了两年时间，访问了 7 个国家 19 个城市的数百户家庭。她在演讲中讲述了一个住在偏远山区的妇女的故事。这个妇女用不上自来水，用不上电，更谈不上有电脑，但她还是有办法和上大学的儿子通过电子邮件定期通信。她是如何做到的？这个妇女要走几十公里路，来到另一户有电脑的人家中。有电脑的这家人会帮她处理所有与电子邮件相关的事情，而这个妇女自始至终都没有接触过电脑。

这种类型的用户调研确实需要实实在在地亲身调查走访。虽然我特别钦佩 Bell 博士，钦佩她对实地调研的热情以及发人深省的理解和分析，但除她以外的绝大多数人都并不为 Intel 工作，也无力花费那么多的时间和资金在这种调研上。我们可以估算 Bell 博士整个调研的花费：飞行里程超过 20 万英里（32 万余公里），每天都要住旅店、找向导；总共写下 19 本笔记。[1] 想到这里，我都退缩了。除非你的客户预算非常充足，或者你为大公司工作，或者你的部门刚好需要服务于长期的产品策略，否则你面对的客户更可能反对专门调研，希望迅速看到成果。这种情况下，说服客户开展任何一种用户调研都会是一种挑战。一般而言，你需要一种开展高效定性用户调研的方法，可以马上把反馈结果呈现给客户，并且客户花在调研上的预算更可能是 5000 美元而非 50 万美元。此时此刻，你该怎么办？

问题的答案就是游击式用户调研，你可以把它理解为不具战争意味的游击战。传统游击战指的是一种消灭敌军的策略，采用小规模灵活的军事力量埋伏敌方，打完就跑。你可能会好奇，谁才是“敌人”？你团队的主要敌人最可能是时间、资金和其他资源，因为如果你耗尽这些资源，就难以确定自己是否确实在创造创新与可持续性兼备的互联网产品。对于预算特别少的客户，诸如人类学研究的传统用户调研方法可能在成本方面过于昂贵；

注 1：http://www.nytimes.com/2004/05/06/technology/for-technology-no-small-world-after-all.html

可用性测试对于判断价值主张是否吻合市场需求，判断关键用户体验是否存在价值创新点这些问题帮助并不大。因此游击式用户调研有了用武之地：它节约成本，其机动战略可以帮助你迅速验证以下问题。

- 你们是否找到了正确的目标用户群？
- 你们是否在解决该用户群共有的痛点？
- 你们提议的解决方案（通过具备关键体验的原型演示给目标用户）确实是他们会认真考虑使用的吗？
- 他们是否愿意为产品付费；如果不是，是否有其他潜在的收益方法？
- 这个商业模式能否解决问题并创造收益？

拥有充足预算的客户也应该考虑开展游击式的用户调研。因为这种“精益”调研方法的优势不仅在于节约金钱，而且在于节省大量时间。科技行业进展迅猛，创新理念不断变迁。正如我在多处提到的，创造独特产品的机会要么转瞬即逝，要么日新月异。游击式用户调研可以确保你们的团队获取及时、有用且能触及核心的信息与情报。

游击战：游击队员 Juana Galán 的故事

有史以来最著名的女性游击队员之一是 Juana Galán（见图 8-3）。她闻名于 1808 年半岛战争期间。当时拿破仑率领大军进攻西班牙[2]，他英勇无敌的军队全部由训练有素、纪律严明的专业士兵组成。为了保护自己的家园，Juana Galán 在村里组织妇女奋起反抗。她领导的娘子军采取无战术策略对抗敌人，比如在道路上浇沸腾的油，通过窗户向法国士兵倾倒滚烫的热水。出人意料的是，这些游击式作战方法起到了效果。她们不仅保卫了自己的村庄，而且在法国大军放弃入侵拉曼查上起了关键作用。

注 2：Raymond Rudorff 所著的 *War to the Death: The Siege of Saragossa*。该书由 Hamilton 于 1974 年出版。



图 8-3：西班牙女英雄 Juana Galán（1787—1812）的画像（基于共同创作协议授权）

8.2.1 游击式用户调研的三个主要阶段

游击式用户调研与传统用户调研方法的区别在于，它快速、精益、符合团队需求，并且对客户透明，让客户能够最快了解细节。当然，它也需要大量的团队协作。这不像具备专业录音设备的访谈间，你无法掌控许多环境因素。因此你的团队需要仔细准备此过程中的每一步，并且要有几套备选方案以防意外。尽管并不是生死攸关，但是花销和时间成本一定要考虑在内。

让我们先从全局角度看待这三个阶段，理解其相关的花销和时间成本。然后我会通过治疗中心的操作案例来详细解释每个阶段的细节。

1. 策划阶段（根据规模和参与者人数安排1~2周）

策划阶段可能是所有三个阶段中最复杂的，因为它包括从完成方案原型到安排参与者的所有事情。一切都应该考虑周全，安排妥当，并且要预演过。

团队的每个人都应该清楚自己角色的职责，知道自己应该站或坐在哪里。在游击式调研执行过程中，你们需要溜进去，执行计划，然后顺利逃离不被抓住（换句话说，就是不会被咖啡馆老板赶出来）。

为了实现成功的策划，我将教你以下五个步骤。

步骤 1：确定调研主体，以及应当测试价值主张或者用户体验的哪些方面。

步骤 2：准备可以验证产品功能的问题，并且通过现有可演示的原型，预演整个访谈流程。

步骤 3：物色访谈场地，并规划行动路线。

步骤 4：通过广告等形式，寻找访谈参与者。

步骤 5：筛选参与者，然后按顺序安排访谈时间。

2. 访谈阶段（1天）

访谈阶段可能是最令人伤脑筋、也最激动人心的阶段，因为你需要前往目的地，协调访谈过程，同时开展访谈工作。

访谈阶段涉及：

- 预备访谈场所
- 支付参与者报酬，购买咖啡并支付小费
- 开展访谈
- 简要记录笔记

3. 分析阶段（2~4小时）

分析阶段虽然最容易但不可或缺，所以不能懈怠。你需要汇总并整理访谈阶段收集到的信息；听取参加访谈的团队成员的汇报；如果客户在现场，还要询问他们的意见；综合所有的信息之后再看看本次访谈是否成功收集到了所需的用户反馈。这一步的目的是基于你的分析，判断下一步该如何行动。

8.2.2　策划阶段（1~2周）

步骤1：确定调研主体

在这一阶段，你需要确定调查研究的主体，并确定针对价值主张或用户体

验的哪些方面开展调研。

问问自己："如果要知道这个产品对用户是否有用、是否有市场、是否可实施，最需要调查的事项是什么？"这意味着你要找到产品中风险最大、悬而待决的假设。在前面软件工程师的例子中，他就从未验证过自己的价值主张。根据第 3 章介绍的公式，可以说在游击式用户调研之前，该产品的价值主张基本上就像酒店预订网站 Hotels.com，用户可以通过它帮亲人寻找治疗中心。这名软件工程师最初设计的交互模式就是一个类似于 Hotels.com 的匹配系统，用户输入愿意支付的价格，系统会自动根据价格区间列出所有匹配项。就像 Hotels.com，康复治疗中心的名字在用户预订之前不会显示出来，所以我们最大的担心在于这种逆向拍卖充分竞争的商业模式也许不是其用户群想要的。

商业模式的成功与否和用户体验息息相关，商业模式的这种不确定性让我们做其他决策时举棋不定。如果不能判断产品价值主张的有效性，我们就会止步不前。这就意味着我们要与客户充分协作，共同决定在被否定多少次之后就重新规划产品，以及得到多少次认可之后才能继续前进。在整个行动的最后，衡量成功与否的标准是什么？显然，这在很大程度上依赖于参与者在访谈时给我们的反馈。

步骤2：准备访谈问题

在第 5 章通过星巴克拿铁咖啡的例子讨论了定量数据点与定性数据点的区别［16 盎司、90° F（即约 454 克、32℃）与舒适美味］。同样，在用户调研中也存在定性与定量的区别。我们在调研过程中也会收集两种数据：定量用户调研主要基于大量用户取样，更多的用户意味着更多的数据；相反，定性用户调研则基于筛选之后的少量用户，看重质量而非数量。这就是二者的主要区别，而你的团队所要做的正是定性用户调研。

在游击式用户调研中，你的任务不是在一天内向 1000 个用户展示你的产品原型，而是挑选出 5~10 个用户，与他们深入交流从而获得中肯的洞见。著名调研公司尼尔森诺曼集团认为，在可用性研究中，调查人数达到 5 个就可告一段落了，因为之后你会听到重复的意见。[3] 如果有 10 个用户看了你的产品之后都表示不喜欢，你就基本上能够判断产品是成功还是失败了。如

注 3：http://www.nngroup.com/articles/how-many-test-users/

果你希望继续追求你的价值创新，就需要了解用户喜欢与否之外的信息。你需要继续发掘其中的缘由，思考改善产品的方法。

要记住，这并不适用于要求调研者观察用户如何利用产品完成某项功能的可用性测试。可用性测试通过产品演示（不一定需要用户点击）向用户清晰地展示未来的产品，然后看用户可否顺利实现其功能。这些产品演示对于获得用户反馈而言已足够了。你需要引导用户领略产品的一系列关键体验，然后收集用户反馈，主要是参与者真实、原始的表情和语言。

为了获取此类定性的反馈，你需要仔细设计访谈时的问题。好的问题都是开放式而非封闭式的。这种后续有问答交流的问题可以帮助你发掘更多创造价值的机会，而这些可能是你之前未曾料到的。

我建议你通过以下两种方法设计访谈：一个是第 3 章学习过的“问题访谈”，另一个是精益领域大师 Ash Maurya 在书中提到的“解决方案访谈”[4]。你必须仔细地设计所有问题，它们都要与你的产品以及预期用户体验相关。不要向用户暗示某一答案，以免先入为主。你设计的问题应当足够灵活，以适应不同参与者的不同情形。比如在治疗中心的例子中，有些参与者是为自己寻找康复中心，而有些人则是为了帮助他们的亲人。

以下是我设计访谈问题时使用的常规方法。你可以通过在线用户体验策略工具箱找到一份模板，也可以在线设计并记录你的访谈问题，然后与团队成员共享，进行讨论和头脑风暴。你真的应该认真阅读每个问题，尽可能设计出最棒的访谈。

预备访谈，重新筛选/验证参与者（3分钟）

在参与者到来之前，你需要通过电话等方式筛选出合适的人选，我将在第 1 阶段的步骤 5 讨论这一问题。在他们到来之后、开始正式访谈之前，你需要通过一些答案已知的问题重新验证参与者。这对于参与者也是个热身的过程。为了让参与者感到更自在，你需要重复之前筛选他们时问到的问题，并且最好让他们就某一方面展开说明，以便更多地了解这位参与者的体验。

以下是我的团队在治疗中心案例中问到的一些热身问题。

注 4：参见 Ash Maurya 所著的《精益创业实战》。

- 能否告诉我们你曾帮助亲人预订过几次康复中心？
- 每次住院多长时间？延长住院时间时，康复中心是否有折扣？
- 你是如何找到这些个人康复中心的（通过熟人推荐、互联网或专家介绍等）？
- 如果是通过互联网，你是如何寻找这些机构的（如 Google 搜索）？你通过哪些网站找到该机构并了解到详细信息？

这些问题对于参与者而言都非常中立，没有干扰性。这些问题也不会让参与者感觉到震惊，因为他们早就有心理准备（你之前的广告以及筛选候选人的问题）。同时，这些问题还有个隐含目的，那就是为下一步准备环境氛围：问题访谈。

问题访谈（10分钟）

问题访谈与第 3 章描述的问题访谈很相似。区别在于，为了了解痛点，你需要询问更多问题，挖掘更多细节。你还要从这些问题中得到更深入的见解。通过这些问题，询问参与者过去是怎么解决眼前的问题的。为了完全理解他们的体验，你需要让他们以时间先后顺序回忆起所有事件以及解决问题的经过。

在为治疗中心开展游击式用户调研时，我的团队比较关注费用问题。相比于使用医疗保险，谁为预订康复中心付费？以下是我们在此过程中问到的问题。

- 如果需要自费，这是否会影响你的选择决策？
- 收费价格是否是你与康复中心协商确定的？你觉得付出的费用是否值得？康复中心在哪个方面让你觉得物有所值？
- 你还记得从开始物色治疗中心起直到患者最终入住，总共花了多长时间吗？（提示：哪方面是最必要的？挑选过程花了多久？）
- 你在寻找治疗中心的过程中，是否有些特别好或特别坏的经历让你记忆犹新？

我们总共准备了 10 个问题，这些问题的答案给了我们许多对于用户痛点的深入见解。此外，这些问题同样帮助参与者回想起整个事情的经过与自己的感受。这时候我们才准备好进入方案访谈阶段。

方案演示与访谈（15分钟）

问题访谈是在为方案访谈做准备。通过方案访谈，你将向用户展示产品的解决方案，看看能否解决用户面临的问题。你可能需要准备多个功能概念，并且针对每一个功能代表的关键体验设计一系列问题。在康复中心的例子中，我的团队就设计并展示了三种功能以及对应的三个关键体验，如图 8-4 所示。如果你自己的用户调研也到了这一步，请根据需要安排好时间。

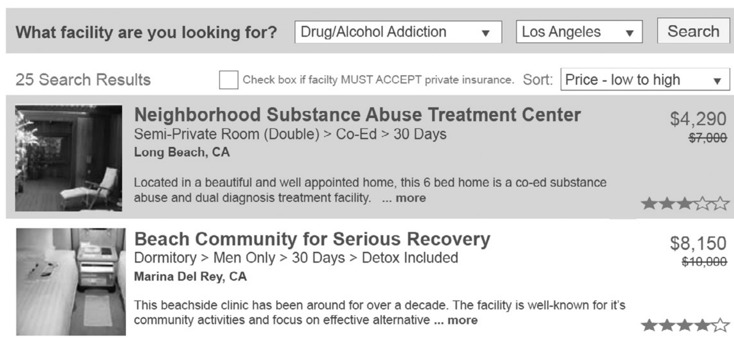


图 8-4：康复中心的例子中，产品原型的局部截图

设计方案访谈问题的目的是鼓励参与者仔细思考你的方案，并探讨其他可能性。他们的观点或许能让你的产品更完善。再次强调，不要问他们诱导性问题，也不要强迫参与者在你面前采用头脑风暴给出答案。在产品原型的应用场景中，为参与者提供一些熟悉的心智模式。在讨论的一开始就要使用开放式问题，然后通过暗示和提醒的方式验证你的方案。

以下是为其中一个关键体验设计的方案问题（见图 8-5）。在你与参与者讨论这些问题之前，可能需要先让参与者置身于产品的应用场景中。

- 屏幕 1：你是如何理解这个屏幕内容的？
- 屏幕 2：你觉得这些下拉选项都有什么功能？（依次询问每一项。）
- 屏幕 2：你觉得这些星形等级是基于什么评分的？
- 屏幕 3：这个展示页面列出了和康复中心相关的信息，你觉得它表达了什么意思？
- 屏幕 3：你觉得“立即预订”按钮是什么意思？你觉得点击后会有什么效果？

- 屏幕 3：你可能注意到产品并没有显示每个康复中心的实际名称，你觉得这会带来不便吗？
- 屏幕 3：你是否会在没有提前联系的情况下直接预订这些康复机构？

故事1：应用于康复中心（10分钟）		
屏幕1：你是如何理解这个屏幕内容的？	我觉得它展示了城市和价格，我很看重这些。看起来很容易就能找到康复设施并了解价格和选择项	我觉得价格实在令人生畏。我不能理解星星代表了什么（她假设这些是之前的患者留下的评价，而非专家的评级）
屏幕2：展示搜索时的下拉菜单/过滤选项。你觉得这些下拉选项都有什么含义？（依次询问每一项）	我猜可以选毒品依赖和酒精依赖，也可以选择毒品依赖或酒精依赖，还可以是双重依赖的诊断（许多上瘾者患有心理疾病，需要特殊场所）。排序方法多样，如通过价格、评级、距离和优惠（他们有类似于特价机票的优惠吗？）	这些都一目了然，但是我很好奇价格的含义，比如30天免15天？我不太确定这到底是什么意思。我觉得多选框很有吸引力，因为治疗中心是否接受私人保险对我而言很关键

图 8-5：康复中心的例子中，方案演示时的访谈问题

结束部分（2分钟）

在访谈的结束，记得要指名道姓地感谢参与者。可以与他们分享你的团队通过访谈获得的收获，让参与者觉得亲切，同时告诉他们你的团队很重视这些可靠的反馈。询问他们如果你的团队将来持续跟进这个项目，他们是否愿意继续配合。

现在，你的团队必须演练整个过程。可以让同事或朋友扮演参与者的角色，向他们演示整个产品原型，同时询问他们访谈问题。通过这种方法可以验证访谈以及提问的有效性。

步骤3：寻找场地并规划路线

包括干系人和产品团队在内的所有人都应该利用这个机会，与潜在用户一对一地互动；这很重要。要与你的团队协调好，保证他们都能参加。

确定每个访谈的参与人数。无论是多个访谈同时进行，还是一个接一个地进行，都要有专人记笔记（理想情况下是客户或干系人），还要有调研员主导访谈。如果让记笔记的人主导访谈，那么花费的时间就太多了，所以应该安排专人与参与者互动。

如果你计划多个访谈同时进行，最好增加一名协调员。他可以接待参与者，处理花销以及其他意外状况。在访谈日期到来之前，你的游击式用户调研团队成员应该充分互相熟悉，了解彼此的角色。在康复中心的例子中，我的团队就开了三次预备会议，确认路线、地点以及具体安排。

我经常听到的一个问题是：为什么选择咖啡馆，而不是我自己的办公室或者实验室？下面给出原因。

- 你需要让参与者感觉这是一次非正式的访谈。他们应当感觉舒适，而非像是在接受审判。装有单向透视玻璃的实验室与之不同，让人感觉时刻被监视着。
- 参与者应当身处自己熟悉的环境。不要在实验室或者私人办公室进行访谈，它们都在大型建筑或协同工作环境中，让人有陌生感。要让参与者觉得自己属于大多数，你的团队才是少数派。
- 咖啡馆都是免费场所，不需要租用实验室或者协同工作空间。（酒店大堂也行，但是这些地方不容易进去，并且很难在附近找到免费的停车场所。）
- 在咖啡馆这样的非正式环境中，客户以及产品干系人很容易与他们的目标用户互动。没有单向透视玻璃的阻拦，周围没有不相关的同事，这里只有他们、他们的产品，以及一位用户当面讲述自己是否喜欢这个产品。经过这个过程，任何干系人都不得不从自我沉醉中回归现实。

在选择咖啡馆的时候，以下几条是值得特别重视的原则。

- 在访谈开始之前，选个与访谈重合的时间去咖啡馆打探一番。要确保参与者找起来不会费力，访谈时间段里不会吵闹，并且要保证访谈的时间不是咖啡馆的热门时段。我更倾向于选择独立咖啡馆而非连锁型咖啡馆，类似星巴克这样的咖啡馆通常会比较忙碌。总之要找到最适合你的咖啡馆。
- 测试 WiFi 连接。确保有好几张能坐下 3 个人并且靠近电源插座的桌子。
- 确保你选的桌子不在咖啡馆服务员的视野范围内，也不要靠近入口。最好选择比较隐蔽的桌子。
- 因为在外访谈的时间可能需要 3~4 个小时，所以最好选择自主取餐的咖啡馆，或者桌子旁边不会有服务员的咖啡馆。你大概不希望访谈的时候被打扰，或者在访谈结束之前就被赶出去。

不使用录音设备

因为没有使用录音设备，所以在我的访谈过程中，笔记记录员是个很重要的角色。笔记记录员在访谈过程中实时记录数据，访谈结束后可立即整理总结然后与干系人交流沟通。我过去经常用录音笔，但后来就放弃了，原因有如下几个方面。

- 录音设备让参与者有更强烈的自我意识。有些参与者可能会担心自己的表述听起来很傻，另一些参与者可能会担心录音记录会被公开到网络上。尤其在康复中心的案例中，这是个很值得重视的问题，毕竟参与者谈论的都是非常私人的经历。
- 相比于录音设备，安排笔记记录员的方法成本更低，效率更高。他们可以迅速把笔记直接记录在电子表格等文档中，而无需事后花时间重复听写录音内容。
- 在访谈进行的过程中，访谈者最好全身心投入到对话中，不要分散精力摆弄录音设备或者笔记。我在访谈的时候从来都是全神贯注，仔细倾听参与者在说什么、做什么，因为我知道只有这一次机会。
- 在访谈结束后与干系人和团队成员讨论交流时，你们可以立即作出判断并行动：是放弃、调整，还是继续下一步。

步骤4：招募参与者

在有些案例中，调研者建议招募志愿者，因为他们觉得付费可能会干扰参与者的回答。但是，无论是否支付报酬，你都没办法阻止人们撒谎。找到对的人获取正确的信息与补偿这些人的时间花费之间存在一个平衡点。我还是建议用现金补偿参与者；更何况，作为我们用户体验策略的一部分，他们在为我们提供帮助。

报酬也取决于你招募的参与者是谁，以及他们如何给自己的时间定价。一般而言，如果你访谈的是忙碌的专业人士，那么支付的报酬可能要比给普通用户群的报酬高很多。既要让你的报酬高到能招募到有价值的参与者，也要让你的报酬低到保障预算负担得起。

要在招募广告中注明，参与者的报酬将在访谈期间用现金结算。如果你不确定该支付多少，建议 30 分钟访谈至少支付 20 美元。在最初通过电话筛

选的时候，你可以试探参与者，确保他们有你所看中的观点和想法。这样，你最终只需向那些真正能帮助到你的人支付报酬。

就康复中心的例子而言，我的团队最初是在本地分类信息网站 Craigslist 上发布的广告。当然，你也可以采取其他方式。

- Facebook 上的好友（如果你的好友不少，你可以号召朋友圈把招募信息介绍给各自的朋友）
- LinkedIn 特别兴趣小组（把招募广告发布到相关的小组）
- Meetup 小组（参加本地的一些小组，然后招募参与者）
- Twitter（使用 # 符号创建话题，或者 @ 某特定领域的名人，请他们帮你转发）
- 征求朋友的朋友的推荐，寻找符合你的用户群的合适人选。
- 在目标用户高度聚集的地区悬挂横幅广告。我在南加利福尼亚大学的学生就是一个很好的例子。为了招募到合适的参与者，他们在做现场调研的时候，在校园内人流密集处设置了一张桌子，现场招募参与者。他们向（通过筛选问题的）候选人免费提供饮料，同时预约他们参与某个调查研究。

如果你招募的是亲朋好友，要留意可能会出现的内隐偏见。

我的团队选择把广告发布在本地分类广告上，因为我们觉得这样涉及的人群会更广，也可以尽快招募到合适人选。结果确实如此。两天内，我们就收到了 75 份申请。（我将会在阶段 1 的步骤 5 中讨论如何筛选候选人。）但是在银湖咖啡馆行动之后，我们发现还需要寻找一些较为富裕的用户群，于是我们换了种方法（见第 9 章）。

招募参与者的广告最好简洁一点。下面是一个基本的广告模板，可刊登在分类信息网站上，你可以拿来二次利用。

> 标题：有偿调研：招募有 <问题类型> 经验的 <用户类型>
>
> 内容：位于 <城市名> 的市场调研公司正在寻找 <更详细的用户类型> 参加一项即将举行的有偿市场调查研究。
>
> 本次调研的起始日期是 <具体日期，周几>，具体的时间是

<#~#>，地点是 < 某个地区 > 的一家咖啡馆。可再约定最适合你的时间。

调研将持续 <#> 分钟，报酬是 <##.00> 元。调研过程不会有录音或录像（可选）。

如有兴趣，请告诉我们你的联系方式以及最佳联系时间。

以下是调查链接（可选）。

这个广告模板可以根据调研的需求修改。康复中心的案例采用的就是这个广告模板，如图 8-6 所示。

CL 洛杉矶 >洛杉矶中部 >兼职 >活动招募

回复 发表时间：几秒钟前

有偿招募戒毒康复相关人员参与调研（银湖地区）

为某调研招募参与者（将保持匿名）帮助我们更好地设计网站服务。如果你本人或亲人曾经预约过戒毒康复中心的服务，请联系我们！

报酬：30美元现金

如果被选上，你要在9月23日周一的下午2点到10点前往银湖地区的一家咖啡馆。我们将进行45分钟的访谈，并给你30美元的报酬。访谈内容都是些关于你经历的简单问题，还会向你展示一个网站原型并希望得到你诚恳的反馈。我们将现金支付。

要求：
- 近三年来，你曾在南加利福尼亚地区为自己或亲友预定过康复中心的治疗；
- 你在9月23日也就是下周一的下午2点到10点间可以抽出45分钟时间（没有例外）；
- 你不应该只为赚钱而来，而要有改善流程的意愿，帮助面临同样处境或即将遭遇这种经历的人。

请尽快通过电子邮件联系我们，附带以下信息：
1) 称呼（可以是假名）
2) 电话号码（必须是真实的）
3) 预约2~3个回访时间，我们将询问几个问题看你是否符合条件。若符合，我们将告知具体的见面地点并约定合适的时间。

感谢你花费的时间和诚恳的申请！
地点：银湖地区
报酬：为9月23日周一下午2点到10点间的45分钟支付30美元。

- 非诚勿扰

图 8-6：康复中心项目在 Craigslist 上刊登的招募广告

无论采用哪种招募广告，都要讲清楚你在寻找什么样的人，你为什么需要他们的帮助。广告要能吸引到你的潜在用户，这样他们才会出于真实兴趣给你联系方式。时间和地点其实都应该由参与者决定。比如在康复中心的案例

中，我的团队为了协调参与者的上班时间，需要把访谈安排在某个工作日的傍晚，直到晚上才结束。相反，Bita 和 Ena（我之前的学生，在第 3 章介绍过）选择在周六开展她们的游击式用户调研，因为她们觉得那些忙碌的准新娘一般周六才有空。

在本地分类信息网站上发布广告的时候，可以选择免费刊登，也可以选择付费刊登；城市不同，费用也不一样。比如，旧金山的广告费用就比洛杉矶的贵。是否选择付费刊登不能一概而论，要看你的目标用户群最可能浏览哪一类广告。对于在洛杉矶的分类信息网站上刊登调研广告而言，最常用的两类是“其他类别”和“常规兼职”。如果你不着急，并且不打算给参与者支付报酬，也可以考虑“志愿者”类别。

步骤5：筛选候选人并预约时间

当你在分类信息网站上刊登广告之后，非常有可能收到很多反馈。但如何判断联系你的人是否正好是你的目标访谈对象呢？由此可见，候选人筛选是整个规划阶段最重要的一环。你所选择的候选人必须匹配产品的目标用户，只有参与者刚好面临产品要解决的痛点，你才能通过访谈得到合理的验证结果。因此，要深思熟虑地设计筛选问题。看一下你的临时人物角色，思考候选人需要具备哪些鲜明的特征。不要仅仅访谈你的亲朋好友，否则这就不是“控制变量”的实验了。

如第 3 章提到的，好的筛选问题能帮助你过滤掉不合适的人选。与第 3 章中面试候选人相比，现在你可以选择更加数字化的方法。可以事先询问他们绝对不能通融的问题。你可以发给他们在线调查问卷或者在线 Google 文档的链接。针对康复中心的例子，我们需要一个谈话专家（subject matter expert，SME）来筛选候选人。当有人对我们的广告感兴趣并回复时，我们就会把他的个人信息资料记录下来，客户和整个团队都可查看。图 8-7 就是我们的模板示例。

用户调研（筛选表）：银湖，2013年9月23日				
姓名	电话	预约时间	个人简介	评价（3=匹配，2=待定，1=排除）
Sarah	323-398-4789	2pm @ Vita	他有个当律师的儿子，正接受可卡因成瘾的康复治疗。他曾去过三家不同的商业康复中心	2+
Mark	323-527-6213	2pm @ Vita	他42岁的女儿海洛因成瘾，刚在橘子郡预约了康复治疗。犀利且友善，对我们很有帮助	3
Julie	310-631-0084	3pm @ Vita	表达清晰流畅。7年前开始康复治疗，乐于提供帮助。在Promises康复中心自费治疗，冰毒成瘾	3
Steve	818-495-6893	3pm @ Vita	在这方面经验丰富，上次接受治疗是因3年前酗酒。听起来学历很高并且懂行	3
Ben	619-548-3496	4pm @ Vita	为自己联系过康复中心，但也帮许多人接受过治疗，对于所有流程了如指掌。想来帮忙，就在银湖地区	2

图 8-7：候选人的筛选和安排

因为候选人在报名的时候就附带有电话号码等信息，所以谈话专家可以给他们回电话。谈话专家每次电话联系之后的第一件事就是再次确认原始信息，并记录改动之处。他会问到候选人的名字、电话号码以及空闲的日期和时间。然后谈话专家会用筛选问题测试候选人，比如以下问题。

- 你为自己还是他人寻找过康复治疗中心？
- 你能告诉我们整个过程的花销吗？你在什么时间去哪里进行了治疗？（确定治疗中心是否提供住宿和治疗期时长。）

我们要找的是自费或者帮亲人付费寻找过治疗中心的人。这就是我们询问第一个问题的原因。我们还希望他们的经历不要太久远（3 年内），并且保证他们负担得起一定金额的康复治疗费用。这就是我们问第二个问题的原因。另外，虽然筛选可以滤掉那些只想赚报酬的报名者，但是在网上发布广告的时候，不要让潜在的候选人觉得他们会被严格审问。

有了所有候选人的数据，谈话专家就可以给每个候选人评级：1 代表排除，2 代表待定，3 代表匹配。在谈话专家完成工作并总结之后，我的团队就联

系了所有标注为 3 的候选人，正式与他们预约访谈时间。由于人们的日程经常变化，应尽量提前 5~10 天时间预约。

8.2.3 访谈阶段（1天）

这是第二阶段，你的团队这时候就需要执行计划了。所有的行动都需要精密地按章行事，就像团体芭蕾舞那样。如果哪一环节出了问题，也只能将错就错，不能停止行动。每个人都需要清楚自己的职责，并且知道如果发生意外该如何反应或调整。演出必须继续。

1. 准备场地

至少在访谈开始的 30 分钟前安排调研员抵达咖啡馆物色合适的桌子。在访谈的前一天，你应该指导他们如何尽可能找到最安静的区域；你或许应该在确定咖啡馆的时候就观察哪里更合适。如前面提到的，访谈位置最好选在工作人视野之外，远离出入口这样的主过道。来到咖啡馆之前，笔记本电脑等所有设备都应该充满电。安全起见，还是要找靠近电源插座的桌子，尤其是待的时间比较长的时候。尽量避免选择靠近窗户或室外的座位，以免屏幕反光。

选定的每张桌子都应该有一名调研员。每个调研员最好都带上额外的外套，放在桌子的其他座位上占座。毕竟你不希望有顾客在访谈期间打搅，询问这个座位是否有人了。调研员还要尽量确保参与者不会因为视野内的其他事情分散注意力。比如调研员可以坐在内侧、面向外面，而参与者坐在外侧、面向墙壁。桌子上要保持整洁，食物和饮料的数量也不要太多。让你的团队在饭后开始访谈。至少给参与者提供一杯他们所选择的饮料。

理想情况下，你的团队最好用平板设备展示产品原型，因为平板可以很方便地递给参与者，而且不会像笔记本电脑那样遮挡参与者。要保证所有的演示设备在访谈开始前工作正常。设备能否顺利演示所有功能？每个设备能否成功连接 WiFi ？如果有干系人或笔记记录员参与访谈，他们应当坐在调研员的对面。如此就可以让参与者坐到他们的中间。这种安排可以清晰捕捉到参与者的所有反应，并且能在演示产品原型的时候和参与者互动。

2. 支付报酬、购买咖啡和给小费

安排团队成员在参与者抵达的时候支付报酬。在我们银湖咖啡馆的例子中，

协调员就负责这件事情。它其实很简单，也可以由干系人、团队负责人或其他用户体验调研员来做。早点把报酬付给参与者可以让他们安心。最好把钱放入没封口的信封给他们，而不要从桌子底下递现金，后者看起来像非法交易。

有时候参与者可能会担心这些补偿意味着什么：这次访谈内容会不会对他们不利？在康复中心的例子中，我们记录了参与者的个人和情感经历，这确实容易引起疑虑。但毕竟你之前筛选过他们，应该清楚他们确实是出于个人原因想帮助你；支付报酬其实只是心理安慰的问题。你要提前支付报酬，并且态度诚恳，让他们放心地诚实作答。向他们解释这是为他们的真实反馈而支付的补偿。告诉他们你不会向他们推荐任何产品和服务。这甚至不算上线前的内测，只是个潜在产品的概念原型。我的团队有时候甚至说这个产品是别人的（即便确实是我们设计的），以此让参与者感觉更自在。

你们免费借用的咖啡馆或餐厅都是商业场所，所以不要太小气。花点钱购买饮料和食品，最重要的是要多给小费。团队负责人或者协调员最好把大额现金换成零钱。我有好几次往小费罐里放了 10 美元，然后用眼神示意咖啡师能否把咖啡馆背景音乐声调小。

3. 开展访谈

如何通过访谈获得有价值的深入见解是一种需要通过多次练习才能掌握的艺术。Steve Portigal 的《洞察人心：用户访谈成功的秘密》一书详细论述了这一点。这本书出色地介绍了基础的访谈技巧，尤其适用于开展户外访谈。如果你是新手，并且在面对访谈对象的时候感到拘谨，可以事先与队友或者朋友模拟练习。

以下是对开展游击式用户调查的一些基础指导。

- 永远要用微笑向前来的参与者问好。一般要站起来和他们握手，并且感谢他们的到来。
- 访谈开始的时候尽量不要闲聊，要用专业的方式建立融洽关系。不要议论咖啡馆多么酷，停车位非常难找这样的无关话题。
- 尽快让参与者了解来这里的原因，以及你期望他们能做到诚实、直接明了。然后进入热身问题。

- 按之前写的问题列表开展访谈。如果有必要详细了解他们当前是如何解决问题的，可以在问了某一问题后继续深入询问。无论你自己的解决方案适不适合他们，都要找出缘由。
- 为控制节奏，让笔记记录员在手机上设置闹钟（一般为 15 分钟）。手机最好调成静音状态，让手机振动提示调查员进入方案访谈环节，即便还有问题没问完也是如此。
- 保证在两个预约的参与者之间留一段弹性时间，以防交谈时间比预计的长或者有访谈者迟到而把访谈时间段推迟。
- 最后感谢参与者花费时间参与访谈，并且告诉他们这些意见都非常有用。

在访谈的当天，你应该根据情况对问题和产品原型做些微调。这也是你们团队使用云端工具协作并记录数据的另一大好处。你可以实时更新问题，并且保证所有访谈者能同时看到。但是不要对产品演示原型进行太多修改，因为你要保证团队在下一组参与者到来之前有充分的时间调整产品原型。调整幅度不能太大，否则可能会打乱全盘计划。

4. 总结笔记

开展游击式用户调查的原因在于，完成一天的调查之后，你们已经完成了 90% 的工作，收集到了组织好的信息；你的团队只剩下一些最后的步骤要做。因此，笔记记录员在这一天的活动中是个非常重要的角色。理想情况下，他应该在每场访谈期间都把笔记记录到电脑中。他甚至可以直接把笔记输入在线用户体验策略工具箱，让团队的每个成员都能实时浏览。如果通过纸笔来记笔记，他的速度最好足够快，并且在每次访谈结束后，他都应该迅速把纸上的内容转移到云端或者其他文档里，以便于团队之间分享。

在访谈期间，笔记记录员不必担心拼写问题，毕竟时间紧迫，可以之后返回修改。他应该尽量通过简短凝练的句子描述参与者的反应，提炼重点核心；还应该专注于记录参与者针对每个问题的答案，而非额外的意见分析（见图 8-8）。意见分析部分可以在访谈间隙与团队成员交流的时候进行，也可以在一天结束的时候由笔记记录员分析数据，提取出关于微调解决问题的方案或转换产品方向的建议。



图 8-8：在卡尔弗城的一家咖啡馆里，团队成员 Bita（中间）和 Ena（右后方）在用户访谈中向参与者展示产品原型。参与者坐在最左边

在访谈期间或者访谈结束后，你或笔记记录员可以通过颜色为电子表格标注重点，以便于事后的快速分析（就像第 5 章分析竞争对手那样）。最主要的痛点可以标注为红色；如果参与者认为某个关键体验或者产品概念可行，可以将其标注为绿色。你也可以自由设计自己的标注策略。

8.2.4　分析阶段（2~4小时）

正如我在本章开头谈到的，我的团队和那位软件工程师不需要在游击式用户调查结束的时候分析结果。这是因为预想的商业模式显然并不凑效。我们访谈的用户对于这个价值主张非常感兴趣，但是他们无法负担或者不愿意在网站上支付一大笔预定款。这种类似于酒店预订的商业模式缺乏可持续性。本质上，这个产品需要面向偏富裕的用户群。

但是，如果结论不是那么显而易见，分析阶段就需要整合所有参与者的反馈，然后团队才能决定下一步的工作。游击式用户调查是支持还是否定了

产品的假设？整个原型实验和用户调查过程是否因为过于草率而失败？是否发生了一些始料未及的情况？比如在康复中心的例子中，我们就直接发现产品商业模式是无效的。你的目的是基于访谈结果的分析来决策：是转换方向还是赌下一版的产品原型会得到认可？

模板的底部有一行叫作“实证信息”。你可以在这里针对每个参与者记下高度概括的结果，并记录该参与者是认可还是否定了你的假设，如图 8-9 所示。

实证信息
喜欢产品原型整体设计，但是在不知道机构名称并且没有实地参观的情况下，不太可能会付款预订。否定了该商业模式

图 8-9：实证信息样例

为了更好地分析，你需要像第 5 章那样，回过头来审视向参与者提问的所有细节，从宏观上仔细思考整个过程。你可能需要完成如下工作。

- 参考临时人物角色或者一开始的“用户发现”调查，评估并判断今天接触的是否是正确的目标用户群。如果不是正确的目标用户群，思考正确的目标用户群是哪些人。
- 根据从参与者了解到的反馈，评估你的产品要解决的问题是否是目标用户真实存在的问题。这对于用户而言是无所谓的小问题还是亟待解决的大问题？
- 评估你的解决方案是否命中要害。如果你在方案原型中呈现的价值主张无法真正让参与者兴奋起来，思考可以通过哪些可行的方法进行改善。
- 如果你的价值主张得到了认可，恭喜你！但是不要满足于此，思考还有哪些小细节可以完善以优化用户体验。
- 如果你的价值主张被否定，立即思考原因。问题源于错误的目标用户群、错误的问题，还是错误的解决方案？可以修正吗？你打算如何改良产品或用户体验？

- 如果实验是一次无可挽回的失败，也不要强求。休息一下，重置你的创业计划。
- 如果你的客户或干系人不相信你的调查结果，无论如何也要把产品做出来，那么你就陷入了一个关于原则和金钱的两难境地。只有你自己（还有你的爱人）才能给出这个问题的答案。

迅速在用户体验策略工具箱把你的观点、答案和结论都记录到每列参与者的最下面。你应该尽快让其他团队成员参考你的分析并且作出判断。

现在，游击式用户调查就要结束了，你又一次站在十字路口。

- 你否定了自己的价值主张。如果你对于原始目标用户群的假设是错的，回到第 3 章（用户发现）。
- 你否定了自己的价值主张。如果你的产品解决方案是错的，回到第 4 章 ~ 第 7 章。
- 你成功验证了自己的产品吻合市场。继续第 9 章，构建功能完备的最小可行产品。

8.3 本章回顾

一开始你可能会觉得开展游击式用户调查（尤其是现场与干系人一起）令人生畏，但是你越是着手实施，就越会觉得它其实不那么吓人。它的好处是直接、透明。如果能尽早了解到产品方案有效，那么对于团队和干系人而言都很有好处。同时，由于你们是一个团队，每个人都为得到结果付出了努力。可以亲眼看到用户如何体验自己的产品，对于团队的每个成员而言都大有裨益。

第 9 章

为转化而设计

> 你无法游刃于男人的游戏，你无法完成交易——回家向你的妻子诉苦吧。在这世界上只有一件事最重要：让他们在虚线上签字。A-B-C：A-Alway（总是），B-Be（要），C-Closing（完成交易）。
>
> ——Blake，出自 David Mamet 编剧电影《大亨游戏》[1]

如果你想成为一个"完成交易者"，必须不断改进用户体验策略，以增加浏览量并获得更多用户。你需要设计有效的漏斗模型以包揽所有事：从浏览者第一次访问到最终使他们成为忠实用户。所谓用户，包括所有能够让你的价值主张和商业模型运转起来的人。当然，没有为你的服务付费的人也是用户。当浏览者从漏斗顶部往下滑的时候，你必须立即在整个过程中跟踪并收集所有的关键数据点，以验证你的产品能否获得成功。

这就是人们所说的"为转化而设计"或"产品优化"。这个过程和用户体验策略的所有准则都息息相关，如图 9-1 所示。本章中，我将演示成功的用户体验策略如何运用分析学方法来优化用户体验设计，整个优化过程从用户对产品的价值主张产生第一印象直到用户心甘情愿地对产品上瘾。通过确定可量化指标的方式，一种叫作漏斗矩阵的工具将演示如何让整个团队在获取用户的不同阶段保持步调一致，从而使团队成员根据指标数据采取动

注 1：电影英文原名为 *Glengarry Glen Ross*。——译者注

作，吸引访问者一步步成为深度用户。



图 9-1：所有的四个用户体验策略准则都将得到运用

9.1　种下增长黑客的种子

Sean Ellis 是市场营销方面的博客写手，也是一名创业者。他在 2010 年提出了“增长黑客”[2] 的概念。其背后的理念是帮助产品团队构建出特别聪明、节约成本的方法来实现用户增长。Facebook、Twitter、LinkedIn、Airbnb 和 Dropbox 等公司都运用了增长黑客的技巧最终获得成功。增长黑客不仅是营销人员、程序员，还是数据分析专家。他们擅长数据分析、吸引流量并且通过对搜索引擎优化（search-engine optimization，SEO）、广告平台和社交媒体工具的深入了解来优化产品。他们之所以被称为黑客，是因为他们会为了业务的增长不择手段。通过使用 A/B 测试、着陆页、病毒因子、邮件推广和社交媒体整合等技巧，他们扩充了传统营销的边界。增长黑客的目的是通过定量的用户数据来衡量病毒营销和付费广告的效果，从而可以分辨出最有效的营销渠道。增长黑客可以对产品销售漏斗模型进行持续的完善，充分优化产品从而吸引新用户并让他们成为深度用户。

注 2：http://en.wikipedia.org/wiki/Growth_hacking

在 TradeYa 的例子中，我们的核心团队深知在此方面无能为力。我们可以把最小可行产品设计、策划并开发出来。我们知道怎么填写漏斗矩阵——我们知道自己需要怎样的答案。但我们不知道的是，如何通过眼前的各项指标和分析报告得到想要的结果。我们缺乏相关的专业知识，不知道这些分析工具和仪表板的内部原理，但我们还是必须在 30 天内进行测试以优化最小可行产品。当时是圣诞节的假期，我们非常肯定，招一位擅长可用性测试和设计技巧的增长黑客简直就是白日做梦。况且，我们的预算只有 5000 美元。因此，我们决定采取点小技巧来找到我们的增长黑客。

这就是“TradeYa 最小可行产品实习计划”的诞生过程。我和 Jared 都希望尽量分散预算，尽可能吸引到不同领域的人带来新鲜的思路。我们希望他们能互相合作，利用必要的分析工具来优化现有的最小可行产品。他们将首先体验产品，互相收集反馈数据并导入漏斗矩阵，然后验证我们的核心团队当初对吸引用户所做的设想是否正确。图 9-2 就是我们为了吸引人才而发表在博客上的招募信息。


求助：精益用户体验调研的兼职实习
发布于2012年12月10日

JLR Interactive/TradeYa正在招聘有热情的兼职或初级用户体验研究员及设计师，参与我们为期一个月的有偿实习项目。我们将基于完全杀手级的最小可行产品开展游击式用户调研以及精益用户体验的实验。这是你亲身实践的好机会。

你的责任包括以下几项。

(1) 针对最小可行产品配置分析工具，帮助我们衡量转化。
(2) 跟踪各项必要指标并记录到漏斗矩阵工具。
(3) 对获取用户的疯狂实验进行头脑风暴。
(4) 策划实施游击式用户调研和访谈，并开展现场测试。

最近发布

求助：精益用户体验调研的兼职实习
发布于2012年12月10日

UCLA[3]关于设计最小可行产品的新扩展课程，由Jaime Levy提供

发布于2012年11月19日

图 9-2：求助：寻找测试 TradeYa 最小可行产品的实验者

把“求助：精益用户体验实习”的招募信息发表到 Twitter 以及 LinkedIn 上之后，只过了 72 小时，我们就挑选出了 8 名合格的申请者。他们来自洛杉矶各地，毕业于麻省理工学院、康奈尔大学、纽约大学以及加州大学洛杉矶分校，是精通架构、市场营销、工程学以及心理学知识的专业人士。虽然有些实习生对用户体验设计和精益创业方法都有一定的了解，但我们的目的是利用他们用户体验以外的跨学科专业背景知识。让他们深入一线，亲自体验最小可行产品的测试和优化，或许能发生神奇的化学反应。

注 3：全称为 University of California, Los Angeles，加利福尼亚大学洛杉矶分校。——译者注

我们真的很幸运。当我们在 2013 年 1 月 2 日第一次举办集中研讨会时，每个实习生都非常专注并且跃跃欲试。在转瞬即逝的三个小时里，我们迅速向他们展示了 TradeYa 的开发历史、产品理念和最小可行产品原型（见图 9-3）。这也是他们第一次听说以用户转化为中心的设计原则。然后我们讨论了如何利用一个叫作漏斗矩阵的云端工具来统一进度和分配任务。



图 9-3：Jaime（左）和 Jared（右）在向 8 个 TradeYa 精益用户体验实习生介绍“漏斗”的概念

TradeYa 的测试阶段从 2013 年 1 月 1 日开始，直到 2013 年 2 月 28 日结束。在前 30 天，学生们首先熟悉分析工具，并为 TradeYa 配置好工具。然后自己扮演产品用户——学生之间互相竞价交易——来测试产品的交易漏斗模型。之后验证这些工具能否准确捕捉关键指标。在此过程中任何对假设的变更都会更新到漏斗矩阵，这样整个团队都能查阅和跟踪。对于测量工具，我们最终选定 Google Analytics 和 KISSmetrics 这两款，开发团队在所有的 HTML 页面都添加了 JavaScript 代码。

我和 Jared 密切监督和指引开发团队，确保能获取我们需要的数据点。如此一来，当我们发布最小可行产品时，就能跟踪用户成功完成一项交易所有的必要步骤。

经验总结

- 为了实现为转化而设计，你真的需要组建一支复合型团队，其中包括设计师、开发者、产品经理以及市场专员。市场和销售团队需要有一份能够迅速执行的行动计划。开发团队同样需要一份列表，列出所有需要跟踪以及测试的指标。
- 漏斗矩阵的输出能够直接帮助构建用户流、功能列表以及一系列需要设计或者重新设计的线框图，以优化用户的每一个使用步骤。
- 在销售漏斗的每一个阶段，这些数据和指标都有助于持续改进产品并深入理解用户每个行为的细节。

9.2 使用漏斗矩阵工具

漏斗是一种圆锥状的用具，其尖端带有短管，可以导流液体或其他物质到另一个开口小的容器中。当我给汽车引擎加油时，就会用漏斗增加倒油的成功率，让汽油直接到它应该去的地方。漏斗是一个避免浪费的工具。

在商业场景中，如果潜在用户没有顺着漏斗进入产品的“引擎”，就会造成浪费。在这一路上，用户流失的原因包括：用户没有注册，没有激活账户，没有发起交易，没有完成交易，等等。换句话说，用户并没有正确体验到产品的价值主张，可能还没有满足自己的需求就离开了。这款商业或互联网产品的“漏斗”没能把他转化成最终用户。

在 *The Entrepreneur's Guide to Customer Development* 一书中，作者 Brant Cooper 和 Patrick Vlaskovits 就使用漏斗矩阵来描述一个潜在用户是如何“从在网上搜索到产品到成为满意用户的”。我受此启发扩展了漏斗矩阵的概念，并创建了适用于用户体验策略的指标工具。

正如图 9-4 所示，填写漏斗矩阵的目的是强迫整个团队（包括干系人、产品经理、市场专员、视觉设计师，开发者以及其他团队成员）都能熟悉产品的整个流程，然后才能全盘思考潜在用户在顺着漏斗变成重复用户的过程中，都需要哪些必要的功能操作。漏斗矩阵的另一个目的是验证、衡量以及学会如何更好地优化用户体验以增加转化率。当我开始实验、应用并调整此工具时，我马上发现它让我更好地考虑现实情况，不再那么依赖之前

的用户体验策略流程。

漏斗矩阵：<这里填写你的产品名><年/月>							
漏斗阶段	阶段定义（改成你自己的）	用户阶段	期望行为	商业任务	指标	功能需求	问题总结
潜在用户	有可能需要你的产品或服务的任何人						
用户线索	一次可能达成交易的联系：某个人或团体对你的产品表现出兴趣（如留下自己的电子邮箱）						
潜力用户	在经济层面对特定产品/服务表现出购买意愿的任何人						
顾客	付费使用你的产品/服务的个人或团体						
重复用户	规律性使用你的产品或服务的顾客						
种子用户	主动向其他人推荐你的产品的用户						

图 9-4：漏斗矩阵的空模板

这个漏斗矩阵不仅描述了用户参与和用户获取的不同阶段，更包含评估每个阶段的关键指标。我使用 Google 表格来创建此文档，团队成员可以同时在云端协同工作。（用户体验策略工具箱中包含此文档的一份副本。）

注意，你需要根据产品处于开发周期的哪个阶段来选择如何使用漏斗矩阵。

- 如果你已经像 Jared 那样有了类似于 TradeYa 的产品或最小可行产品，你的团队就可以使用整个矩阵来优化这个产品。不断调整并测量指标，直到符合你的需求为止。
- 如果你在为第一版最小可行产品设计线框图，可以使用漏斗矩阵估算用户参与的热情程度并确定需要使用哪些指标。然后你们可以利用类似于着陆页测试的方法从最顶层测试产品。本章稍后将讨论这部分内容。
- 如果你还在用户体验策略的概念阶段（故事板、产品原型等），就有机会在你的团队准备好为转化而动手设计时，事先有一个整体的把握。等你准备好从漏斗的起点处验证产品原型时，我将告诉你究竟该怎么做。

9.2.1　为何用矩阵而非路线图

这时候，有些用户体验策略师可能会抓狂，好奇我为什么不推荐“路线图”（也被称作“用户体验地图”）。路线图看起来就像流程图，展示出用户接触到的所有细节。路线图可以用可视化方法呈现出用户体验产品并与之交互的整个流程。它通常是团队成员与干系人开展头脑风暴的成果。这些路线图理解起来可能相当复杂，尤其是当你没有参与头脑风暴环节的时候。如果你从没见过这种路线图，用 Google 图片搜索几个关键词就能找到它们。

如果能够高效运用，路线图可以辅助用户体验策略师和干系人通过线上和线下的产品卖点，在诸多方面预览到用户体验。但我个人认为，这种产品图创建起来非常耗时并且缺乏权威性，因为在创建之后，它无法准确评估产品的真实情况。我们经常会看到如下场景：关键干系人、内部用户体验团队被叫到一起开会以达成共识。他们被分成小组，在便签上草草记下观点然后贴在墙上或者白板上。大多数人都默不作声，只有最自负的参与者会重新把这些概念分门别类。在讨论会的最后，会有人给这些可爱的黄色便签拍照，然后交给设计师来把这些选定的概念转变成信息图；但这些图表特别匪夷所思，能把信息图专家吓一跳。然后这些信息图的海报会被挂在办公室的某个地方，期望能吸引到去卫生间时路过的员工。

如果你希望在策略过程中充分考虑现实情况，还需要不断发展这套方法；在产品构思阶段以及整个开发周期的过程中，不断完善和更新，使之成为条理化、易于应用的一套系统。所以我宁愿选择基于云端的矩阵工具来集中地存储数据。通过这种定制化的工具，每个团队成员即便身处不同地点也可以协同工作。你通常只需要 1~4 小时来做前期准备工作，然后每个人就都能够轻松获取并更新数据了。它的输出也易于理解和解释，更重要的是，在产品上线之后的迭代过程中，矩阵工具可以作为中央数据仓库存储各种指标数据。在《精益创业》一书中，Eric Ries 提到要用精益方法来测量现实世界的各种指标，而漏斗矩阵就是适用于用户体验的工具。所以请把你的便签放到一边（至少是现在），让我们来探讨并填写漏斗矩阵工具吧。（对于路线地图还有另一种观点，可以看看体验策略的老手 Holly North 在第 10 章是怎么评价的。）

9.2.2 开始使用漏斗矩阵

我第一次尝试使用漏斗矩阵工具是在 Jared 的 TradeYa 项目。几个月来，我们一直在筛选并衡量数百种用户行为的分析报告，试着根据分析结果做出全局的决策。但是我们发现，根据经常性用户行为产生的可靠数据进行局部决策和优化的效果更好。我们需要充分利用时间、精力和预算，让所有针对最小可行产品的更改都有意义，打消投资人的疑虑。当时，我、Jared 和开发者（在印度通过 Skype 沟通）紧锣密鼓地花了 4 小时才完成这项工作。

用户体验漏斗矩阵工具中有很多行和很多列，都由单元格组成。这些单元格需要你的团队仔细填写。填写的内容主要基于某一时间段内的用户故事。如果 Jane 在浏览 Facebook 的时候发现了你的线上产品（暂且以 TradeYa 为例），她需要经历哪些阶段才能变成活跃用户呢？她不大可能直接实现从“潜在用户”到“重复用户”的跨越。相反，她需要毫不费力地沿着漏斗向下滑，成为产品的深度用户 。因此，在 Jane 从第一次接触产品到成为深度用户并且自愿帮你宣传产品的过程中，漏斗矩阵的每一行都代表了她故事的一个快照。

你同样应该限制实验持续的时间，从而为你的产品团队就衡量不同假设的期望结果设定截止日期。对于 TradeYa 的例子，我们设置的时间上限是 60 天。我们设置这个时间限制的原因是想知道，需要什么才能让一个不付费的用户转变为付费用户。我们相信，如果没法在这段时间内实现用户转化，我们就会面临收益递减。

9.2.3 竖轴

矩阵的每一列包含了用户使用产品的不同阶段。这些阶段的名称标签应该与你的产品商业模式存在关联，如图 9-5 所示。不同产品的增长引擎不同。《精益数据分析》[4] 一书中有一张非常好的表格。在讨论矩阵每一行的过程中，我都将拿它作为参考。

商业模式

公司阶段	电子商务	双边市场	SaaS	免费移动应用	媒体	用户生成内容
它会增长吗	他们会找到你的产品，并向他人推荐吗		他们会注册、逗留，并告知他人吗		你能将流量提升至可以盈利的状态吗	
黏性阶段：实现一个最小可行化产品，使其可以一种有意义、有价值的方式吸引用户	转化率、购物车大小。对于客户获取型：找到新买家的成本。对于忠诚度型：购买90天内再次光顾的客户比例	库存生成速率、搜索类型和频率、价格弹性、在售商品质量以及欺诈率	参与度、流失率、访客/用户/客户转化漏斗、容量层级、功能使用情况（或是被忽略的情况）	新手流程；采用率；游戏难度；“上瘾”所需时间；日、周、月流失率；开启率；弃玩率；游戏时间；地域测试	流量、访问量、回访量；按话题、门类、作者划分商业指标；RSS订阅、邮件、Twitter粉丝和点入率	内容生成、参与度漏斗、垃圾内容率、内容分享和口碑传播、主要获取途径
病毒性阶段：通过原生、人工病毒性和口碑病毒性来增长产品使用量；优化病毒式传播系数和病毒传播周期	客户获取模式：客户获取成本、分享量。忠诚度模式：重新激活客户的能力、回头客的数量	对买卖双方的获取，原生病毒性传播和口碑病毒式传播。账号的创建和配置	原生病毒性、客户获取成本	应用商店评分、分享量、邀请量、排名	内容、病毒性、搜索引擎营销和优化；推广页面停留时间	内容邀请、用户邀请、站内信、站外分享情况

图 9-5：《精益数据分析》中商业模式的不同阶段 [5]

注 4：Alistair Croll 与 Benjamin Yoskovitz 合著。

注 5：表格翻译摘自《精益数据分析》（韩知白、王鹤达译），图灵公司出版。图书主页为：http://www.ituring.com.cn/book/1125。——编者注

我建议你在开始使用漏斗矩阵时先采用现有的各阶段通用定义，但是在后面的单元格里填写内容和数据时，要花点时间对其进行定制。你的阶段名称不需要与图 9-6 中完全相同，因为在用户使用产品的过程中可能会存在已知或未知的例外，但是这些通用名称可以助你起步。尤为关键的一点是，这些阶段是以线性、可测量的方式沿着产品漏斗推进的。

漏斗阶段	阶段定义（改成你自己的）
潜在用户	有可能需要你的产品或服务的任何人
用户线索	一次可能达成交易的联系：某个人或团体对你的产品表现出兴趣（如留下自己的电子邮箱）
潜力用户	在经济层面对特定产品/服务表现出购买意愿的任何人
顾客	付费使用你的产品/服务的个人或团体
重复用户	规律性使用你的产品或服务的顾客
种子用户	主动向其他人推荐你的产品的用户

图 9-6：漏斗矩阵的竖轴

首先试着把第一行的阶段填好，不要急于定义所有的阶段，尤其是在你对于顾客发展技巧并不熟悉的时候。在你专注于思考期望的用户行为时，你自然会理解随着用户开始发现你的产品，不同阶段的定义与当前吸引用户参与的策略紧密相关。理解这一点之后，就可以继续向前推进。所有列的标题都是每个阶段的不同属性，这些你都要与团队深入讨论。我将在本章稍后详细解释这些问题。

对于每个阶段，我都会给出通用描述以及 TradeYa 例子中每行的填写样例。在本书的开头，“用户”和“顾客”这两个词是可以互相替换的，但是在本章中我将修改这一定义。对于漏斗矩阵，用户指的是从漏斗顶部一直滑向底部的人，然后他就变成了成熟（并付费）的顾客。

1. 潜在用户阶段

潜在用户指的是可能需要你的产品或服务的用户。对于 TradeYa 的漏斗矩阵，潜在用户就是任何拥有或需要商品或服务的人。这听起来包括所有人，没错，因为它实际上指的就是所有人。但其中有个问题，包含所有人的水平市场无疑太宽泛了。为了缩小潜在用户的范围，你需要把商品和服务的类型缩小到特定用户群想要的分类。如图 9-7 所示，TradeYa 的潜在用户是那些出于社交原因，觉得交换物品很酷的那群人。因为网上已经有了衣服交换、收藏品交换和其他类别的物品交换网站，所以我们相信这类用户群确实存在。我们觉得我们要找的潜在用户应该类似于在同城分类信息网站上浏览易物服务的人。

阶段定义	
潜在用户	潜在用户指的是想要却买不起的人（或不愿意花钱买），也可以是那些持有有价值的物品或服务并且乐意卖掉或换成其他物品的人

图 9-7：TradeYa 漏斗矩阵的潜在用户阶段

2. 用户线索阶段

用户线索就是潜在的销售联系人，是对你的产品或服务表露兴趣并且留下个人联系方式（通常是通过电子邮件）的个人或者组织。你需要通过某种方式联系他们。这时候你就正式开始与用户建立联系了。

对于 TradeYa，只要有人访问了网页并且注册成为用户，无论这个人是如何访问到网页的，他就是一条用户线索。他可能是由不同的接触点引导而来的：社交网站、口碑相传或者只是通过自然搜索。

3. 潜力用户阶段

任何存在某一需求并且有强烈意愿通过购买或消费某产品来满足该需求的人都是潜力用户。他现在还处于谈判阶段，会成为付费顾客或产品用户(将在下个阶段定义)。

对于 TradeYa，潜力用户指的是看见了特别想要的物品或者拥有特别想转手的物品的人。他会在网站上发布欲转手的物品或者为已有的物品出价。这

个用户首次在最小可行产品的界面上有所动作，向着作为关键用户体验的真实交易又近了一步。

4. 顾客阶段

顾客就是对于你的商业模型有价值的人或团体。顾客要么付费使用产品，要么为平台上的其他用户带来价值。在双边市场以及互联网的免费增值模式中，所谓价值可以是内容、清单或者需求。

对于 TradeYa，顾客就是参与并完成整个交易流程的用户。这意味着，他通过公开出价成功赢得某件物品并顺利完成了交易；抑或相反。

5. 重复用户阶段

重复用户是“经常性”使用你的产品或服务的顾客。

对于 TradeYa，重复用户就是那些涉及多个交易的人。他交换得到某件物品，然后继续转让物品或竞拍列在网站上的物品或服务。

6. 种子用户阶段

如果有人基于自己的使用体验向其他人推荐这个网站，那么他就是种子用户。他会通过口碑吸引其他潜在用户使用你的产品。这被称作*病毒式营销*（virality），为增长的引擎提供了动力（参考图 9-5）。

无论种子用户身处漏斗的哪个阶段，都可以推荐其他人使用你的产品。种子用户对于改善销售漏斗非常重要，因为他们的个人建议能够为网站带来新用户。你必须热爱这些种子用户，并且孜孜不倦地用产品博得他们的欢心。

对于 TradeYa，种子用户就是分享 TradeYa 网页的那些人，无论他的目的是宣传还是仅仅觉得有趣。

9.2.4 横轴

1. 用户过程

用户过程（见图 9-8）描述的是在用户体验产品的不同阶段，用户参与的各种活动类别。用户在哪个阶段？他们在尝试完成哪项功能？对于你团队的用户体验设计师而言，用户过程可能是漏斗矩阵中最容易确定的部分。

对于 TradeYa 的例子，让我们首先从用户参与的第一步开始——潜在用户阶段。想象一下我走出门，然后撕心裂肺地喊："别花钱了，快用 TradeYa！"对于听到我叫喊声的邻居，我的这一行为会让他们产生 TradeYa 是一个产品的第一印象。对街并不认识我的新邻居要么不会理睬我，要么会报警；但如果是隔壁友善的邻居，在无意中听见后可能还会打听更多细节。

用户过程
他们通过某种方式（媒体、口碑、社交网络等）看到商品或听说TradeYa，然后被吸引到网站

图 9-8：TradeYa 漏斗矩阵中用户过程单元格的填写样例

当处于潜在用户的用户过程中时，你必须思考："潜在用户最先接触到产品的哪些接触点？"商业术语*接触点*（touch point）指的是你如何让顾客接触产品或与产品建立联系。潜在用户可能会在社交媒体上发现 TradeYa。换句话说，潜在用户不是通过邻居的叫喊声发现了该产品，而可能是通过好友 Twitter 或 Facebook 上带有 TradeYa 链接的消息看到的："快来看看我要转手的冲浪滑板！"潜在用户也有可能通过自然搜索找到 TradeYa 的网站或者某件物品。

最后，在这一栏的单元格里可以写上你的团队认为用户最有可能通过哪些方法发现你的产品。这些"方法"既是你推销产品的渠道，又是获取用户的策略。寻找这些方法，逐个探索并尝试。

2. 期望行为

漏斗矩阵的期望行为（见图 9-9）指的是，你希望用户在体验到"用户过程"之后做出的行为。这种行为是任意的，可以是点赞一条 Twitter 消息，也可以是下载一个 App 或者点击链接跳转到某个页面。

期望行为
(1) 访问展示有多重商品的着陆页，点击会员功能之前都不需要登录；(2) 用户通过推荐链接访问着陆页

图 9-9：TradeYa 漏斗矩阵中期望行为单元格的填写样例

让我们回到 TradeYa 中邻里街坊的例子。如果假设中的那个新邻居没有报警，她潜在的行为可能是：a) 掏出手机搜索一下 TradeYa 是什么；b) 稍后回家或者上班的时候用电脑查一下 TradeYa 是什么；c) 在社交网络上分享这次奇怪的经历或者在办公室咖啡机旁闲谈这件事。

抛开在自家门口乱喊的这个笑话不谈，在潜在用户阶段，我们期望用户在第一次了解到你的产品时作出积极的反应。显然，坏的第一印象就相当于坏的用户体验。你必须保证用户按照你想要的方式作出反应。试想一下，当用户遇见关于产品的内容 / 信息 / 体验之后会发生什么？是否有一个或多个场景或者技术问题（如手机版和桌面版）需要解决？你的全部用户都来自你的产品主页还是各种渠道（比如通过 Facebook 上朋友的分享）？在每种情况下，你都需要保证清晰呈现出产品的价值主张。

为了填写漏斗矩阵中的期望行为单元格，要思考你的首要目的是让用户做什么。答案可以是很多种，比如让用户填写自己的电子邮箱地址，用他的 Facebook 授权登录，让用户点击“立即订货”按钮。如果产品的收入来源是出售网站页面横幅广告或者视频广告，那么目的就是让内容页面更加有吸引力，让用户不断点击“阅读更多”链接。如果你想增加停留时间（time on site，ToS），可能需要许多相关的站内文章，让用户不停到处浏览，就像一直弹来弹去的弹珠游戏。

根据用户参与程度的不同，期望的用户反应也可以不一样。对于潜在用户，只需要让他有一个积极的印象体验；但对于顾客，就需要他的反应是点击诸如“提交物品”或“立即购买”的按钮。仔细思考，让用户愉快地顺着

漏斗往下滑的最短路径是怎样的。

3. 商业任务

现在把目光从用户体验策略转向市场营销。是时候站在商业目标的角度看待漏斗矩阵了，如图 9-10 所示。为保证用户过程不是空中楼阁，你需要在背后处理一些事情。这不仅包括刊登靠谱的线上广告，还包括增长黑客的新模式。其基本理念是将营销有机地与产品结合，而不是等到产品完全开发成熟之后再营销产品并测量各种指标。这对于用户体验策略显然非常重要。商业策略与交互设计必须同步推进。

商业任务
SEO（搜索引擎优化）/社交媒体推广/宣传推广/购买广告流量

图 9-10：TradeYa 漏斗矩阵中商业任务单元格的填写样例

因此，对于你及你的团队，潜在用户阶段的商业任务意味着寻找多种渠道，通过多种实验来接触你的潜在客户并吸引他们的注意。用户可能在各种环境中、通过各种接触点发现你的产品：Facebook、移动设备、工作电脑或者仅仅是在咖啡机旁闲谈时意外听见；因此你需要考虑周全。

在为你的漏斗矩阵填写商业任务的时候，有新意的同时也要客观理性，比如购买 Facebook 的广告来增加流量，以及聪明的社交媒体推广。你要让用户觉得使用你的产品很酷，这样他们才会乐于宣传你的产品。只是要清楚，无论你在这个单元格里写下什么都要保证切实可行，然后才能争取到期望的用户行为。

4. 指标

销售人员和营销人员十分了解，是数字决定了成功。漏斗矩阵的指标衡量了用户在多大程度上执行了你设计的期望行为。这些数字同样可以告诉你有多少用户来自 Facebook 或 LinkedIn，或者美国境内哪三个城市带来的流量最大。如果你测量的目标恰当、数值准确，指标将强有力地反映出你的成败。对于用户参与的每个阶段，只有一个决定性指标。要像一个想要吸

引顾客的“完成交易者”那样，把注意力紧紧集中于这个指标数据上。

在 TradeYa 的潜在用户阶段，这意味着能够分析新访客的行为数据，如图 9-11 所示。如果潜在用户初次访问时进入的不是网站主页，那么流量最大的页面是哪个？只浏览这一个页面就离开的跳出率是多少？潜在用户与网站交互了多长时间？分析工具可以提供很多信息，但只有精明智慧的用户体验策略师才知道，在不同阶段分别是哪一个数据代表了关键指标。

指标
访问量，跳出率，新访客点开主页和商品页的比例，访客来源站点排名，访客来源城市和国家排名

图 9-11：TradeYa 漏斗矩阵中指标单元格的填写样例

指标内容都是一些可计量的“东西”。它们与用户行为紧密相关，可以衡量用户在每一个阶段的参与程度。指标的形式可以是总数、百分比和比率。营销人员、干系人以及你的设计和开发团队都应该熟悉每个指标的具体含义。比如，一个常用指标是“平均访问时间”（见图 9-12），代表了用户花在网站上的时间，通过分和秒表示。如果网站的商业模式是出售广告，那么这个指标就更有意义了。对于电商网站，我们需要关注其交易指标。对于 SaaS 类服务，我们害怕“流失度”这个指标，它代表了一段时间内流失的用户数量。SaaS 服务的首要目标是留存顾客。留存 = 黏度 = 习惯性使用 = 回头客。

图 9-12 展示了 TradeYa 某页面的平均访问时间指标。

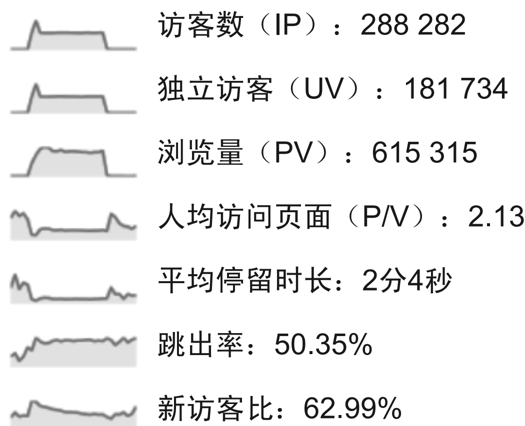


图 9-12：TradeYa 在 2013 年的月度指标

精益创业专家 Eric Ries 说，真正的指标是"可执行的指标，它确认或反驳了之前的猜测（在顾客发现阶段设立的）"。这意味着你应该测量那些可以说明产品确实可用或者能证明用户参与度的指标。但是投资人和干系人一般喜欢总数和百分比，因此一个常见的错误就是只关注页面浏览量或者其他表面指标。除了表明你购买流量或吸引流量到着陆页的能力，这些指标说明不了任何问题。表面指标只是表明了有多少人走到你门前而已，更重要的是这些人中有多大比例推开门进来四处窥视。可以捕捉的数据很多，我们很容易迷失其中或者错误地测量一些无用指标。你的注意力应该放到真正有用的"关键指标"上，只有这些指标能够表明你的价值主张确实可行。相对于总数，投资人和干系人更应当了解百分比。

5. 功能需求

功能需求指的是，从用户体验的角度来看，产品在当前漏斗流程阶段应当具备的功能以及应当集成的平台（如 Twitter）。填写这一栏也可以帮助你总结最小可行产品或产品测试版的功能集合。用户在整个用户旅程中都应该能使用这些功能，它们对于产品的可用性至关重要。

每个功能都应当让产品更好、使用起来更方便，而非更复杂。专注于那些可以改善产品效果的功能，并且要从多个角度考虑：用户价值、开发的努力和商业价值。要在开发这些功能的努力与其对于产品的影响之间找到平

衡。有多少用户会用到或者要求有这个功能？它能让你的产品区别于竞争对手吗？还是说它仅仅是个小噱头，用户尝试之后就再也不用了？通过测量特殊的用户参与指标，漏斗矩阵工具可以帮助你了解其具体效果。在你有了方向之后，可以实验更多有风险的功能。

对于 TradeYa，最重要的功能是竞拍现有的物品或者发布自己待转手的物品（见图 9-13）。我们要求用户通过 Facebook 登录，从而回避了用户注册的问题。我们还需要一个统计功能，看看我们的顾客最感兴趣的是哪些商品。正如第 7 章讨论过的，我们先不管用户个人资料部分以及交易系统，因为它们并不影响我们的第一目标——让人们最方便、流畅地在 TradeYa 上交换物品。

功能需求
配置有Google Analytics的着陆页。在Twitter和Facebook申请TradeYa账户

图 9-13：TradeYa 漏斗矩阵中功能需求单元格的填写范例

6. 问题总结

正如 Thomas Dolby 在他的歌曲《她用科学蒙蔽我》[6] 中所唱的："她用科学蒙蔽我，用科技袭击我。"这时候，我们要小心行事。是的，是时候穿上白大褂像科学家一样思考了——讲逻辑，不被情感蒙蔽。其实漏斗矩阵的整个目的就是通过有效数据和指标评分来定性地回答关于产品的问题。这些问题帮助你的团队在用户接触产品的不同阶段都能如实了解顾客行为和其中的商业细节。就像科学家一样，你必须提出尖锐的问题，分析你的数据，不被自己的主观愿望蒙蔽。直面真相吧。

对于 TradeYa，潜在用户阶段最大的问题是："我们到哪里才能找到可以变成长期顾客的人？"我们想知道哪种渠道是最有效的（Twitter、Facebook、Google 广告还是自然搜索）。我们需要做更多有用的事情。当潜在用户访问 TradeYa 网站之后，根据潜在用户的行为，自然就能总结出可靠的问题。交易的物品是笔记本电脑还是家具？交易的服务是网页方面的咨询还是一天的劳动力？人们交易的物品比服务更多吗？我们需要这些问题的答案来

注 6：歌曲英文原名为 *She Blinded Me With Science*。——译者注

微调网站，不负在 Jared 进行后台人工服务时的早期体验者表现出的热情。我们需要在细节上了解这些早期用户是谁，他们来自哪里，以及他们最感兴趣的交易物品是什么。

关于顾客，你想知道也应该知道的问题都在这里（见图 9-14）。你应当设计出一套可预测、可伸缩的方法，以此吸引用户并让他们成为传播者。为此，你要确保从实验过程和各项指标中得到重复的结果。在用户随着漏斗下滑、逐步接触产品的过程中，你会注意到针对用户行为的问题将越来越具体。

问题总结
通过主页和物品页带来的用户各有多少？来自于哪些网站（如Facebook）？用户最多的城市/国家是哪里？某次市场推广后其流量数据有突变吗？

图 9-14：TradeYa 漏斗矩阵中问题总结单元格的填写范例

你需要用到大脑中的每一个逻辑回路，确保这些问题都存在答案并且可测量。有多少流量来自自然搜索打开的网站主页？又有多少流量来自社交媒体上分享的某个物品页？这些都是可测量的问题。当用户访问网站，用户的兴趣有多浓？这就是个不可测量的问题。

在 *Program or be Programmed* [7] 一书中，Douglas Rushkoff 写道："不是所有的东西都是数据点。的确，我们可以通过数字手段捕捉想要的任何数据，但这样做有忽略数据背景的风险。"Rushkoff 的意思是，看待数据时要有判断能力。换句话说，如果可能的话，可以交叉参考已经验证的假设和其他数据点。因此，针对任何支持或否定用户发现的结论，要告诉其他团队成员你基于指标数据的判断逻辑，保证你们能达成共识。

现在，漏斗矩阵实践起来就像科学实验，因为本该如此。 你有条不紊地推动这个过程，目的是验证或调整你的假设——你的产品对于假象顾客对特的价值主张。在这过程中，你需要通过指标深入洞见产品（用户过程 + 商

注 7：Douglass Rushkoff 所著的 *Program or be Programmed*。该书由 Soft Skull Press 于 2011 年出版。

业任务）是否能产生积极的用户效果（期望的行为）。其输出（成功或失败）基本上就是你验证了的结果。你设计的漏斗矩阵将成为你开发、测量和学习的工具，你将在产品整个生命周期或测试阶段的好几周或几个月时间，部署、洗干净再部署，然后可以作为持续改善业务的参考点（见图 9-15）。可以让你的团队中负责用户体验的那个人来设计漏斗矩阵。

但还是要记住，这个工具需要整个团队精诚合作来解决用户体验过程中的众多问题和麻烦。现实中，用户体验设计师不应该也不可能单独行事，漏斗矩阵对于团队不可或缺原因主要在于对产品的指标测量和分析。并且这对于娴熟的市场营销成员而言是个展现能力的机会，他们可以在早期利用漏斗矩阵和增长黑客的技巧尽可能多地获取到顾客，正如我在本章开头提到的 TradeYa 实习生计划。

漏斗矩阵：TradeYa，2013年1月1日~2月28日					
漏斗阶段	阶段定义	用户阶段	期望行为	商业任务	指标
潜在用户	潜在用户指的是想要却买不起的人（或不愿意花钱买），也可以是那些持有有价值的物品或服务并且乐意卖掉或换成其他物品的人	他们通过某种方式（媒体、口碑、社交网络等）看到商品或听说TradeYa，然后被吸引到网站	(1) 访问展示有多重商品的着陆页，点击会员功能之前都不需要登录；(2)用户通过推荐链接访问着陆页	SEO（搜索引擎优化）/社交媒体推广/宣传推广/购买广告流量	访问量，跳出率，新访客点开主页和商品页的比例，访客来源站点排名，访客来源城市和国家排名
用户线索	第一印象对网站的价值主张表示认同的人，愿意填写真实的电子邮箱或通过Facebook登录	访问网站的任意页面时，弹出欢迎页让用户用自己的电子邮箱或用Facebook账户登录。他们一旦这么做，就已完成登录流程，可以随时关闭弹出页	浏览欢迎页信息并通过Facebook或电子邮箱登录，而不是忽略掉。如果决定仅当用户申请交易时才要求登录，那么目标就是迅速吸引他们浏览感兴趣的页面	增添物品数目、分享，并且向用户私信/推销创建个人主页的好处	转化率，电子邮箱与Facebook登录数量，欢迎邮件点开率，电子邮箱验证

图 9-15：填写完毕后的 TradeYa 矩阵漏斗

推荐给用户体验新手的分析工具

让我们稍微休息一下，简单看看有哪些实用的工具可以用来跟踪合适的指标并优化用户体验。你必须在实验过程中测量这些指标，然后才能知道你的团队在产品迭代过程中是否吸引到了新用户。尤其对于用户体验策略，你需要知道你的微调是否有助于用户增长、参与和成功的转化。讨论具体工具时要注意的一点是，没有永远最完美的工具。因此，我把这些工具分成了以下三类。

企业级的分析报告工具

代表：Google Analytics、Adobe Analytics

描述：这些都是专注于分析 App 或网站的流量和访客来源的统计工具。Google Analytics 是应用最广泛的服务，并且提供免费基础版和收费高

级版。Adobe Analytics（之前叫 Omniture）是另一个专注与企业市场的分析工具。这些工具需要开发者或者分析师自己部署并监测。

仪表板、漏斗转化、A/B 测试

代表：KISSmetrics、Optimizely、Geckoboard、Mixpanel、Totango、Chartbeat

描述：仪表板和转化工具可以让你通过可视化的方式实时监测指标，支持包括 Google Analytics 和 Facebook 在内的多种数据源。你可以通过这些工具监测用户的某一行为，然后测量用户的参与度和留存度。这些工具同样支持细分，你可以查看用户是哪些人，来自哪里。你还可以为用户分组，进行 A/B 测试或多变量测试。

邮件广告 / 跟踪服务

代表：SendGrid、MailChimp、iContact、Constant Contact

描述：邮件服务提供商可以根据用户在访问网站或使用产品过程中做了什么、没做什么，有针对性地投递高精准度的广告信息。“投递率”是个测量指标，通常代表有多大比例的邮件成功投递到用户的收件箱。成功的广告活动都基于坚实的营销策略，然后才能及时给用户投递数量合适并存在相关性的广告内容，以此保持用户的参与度，减少用户流失。

9.3 在着陆页进行实验

如果你在吸引潜在用户的过程中连最小可行产品都没有该怎么办？没关系，你仍然可以利用漏斗模型，但它将完全是假设的。此时无法把测量指标应用到产品的所有阶段，但有一个阶段除外：吸引潜在用户阶段。

通过着陆页进行实验，有机会在漏斗的吸引潜在用户阶段运用增长黑客方法。在开始之前，让我们先了解一点基础。产品的着陆页并不是你的网站主页。着陆页通常被设计用于引导用户做出某些关键行为。着陆页有时候也被称作引导页、挤压页或目标页。用户通过多种接触点流向着陆页，如自然搜索、广告和社交平台上的活动。这些着陆页基本上都经过特别设计，以吸引潜在用户开始进入你的漏斗。

可能会有不少潜在用户无意间来到着陆页，此时你就可借助多种方法来验证你的价值主张。我将使用以下两个案例研究来演示具体方法。

9.3.1 案例研究1：需要重设价值主张

第 8 章详细介绍了一名软件工程师本希望开发一个像酒店预订网站那样的康复中心预订网站，但最终陷入了艰难的困境。图 9-16 展示了其 Book Your Care 网站最初的主页。

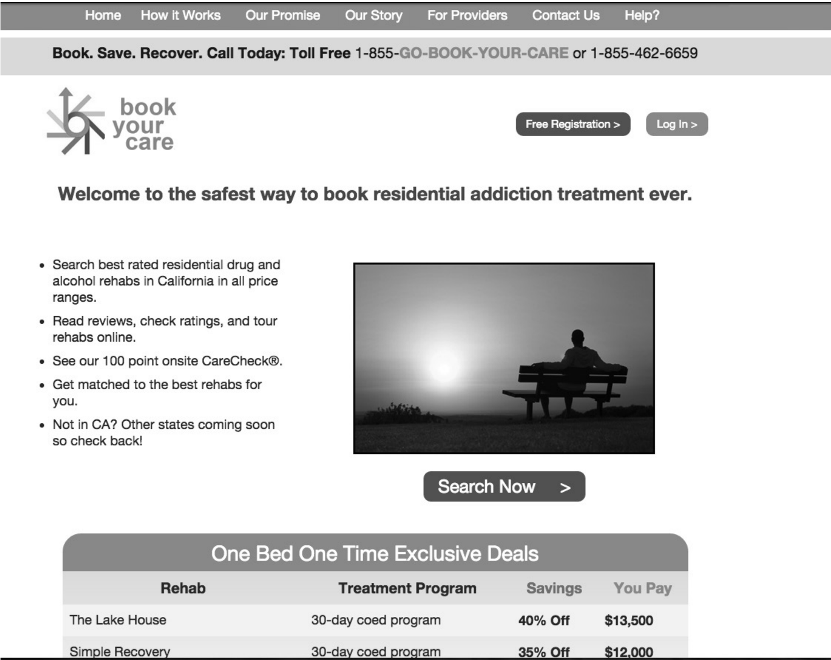


图 9-16：Book Your Care 网站最初的主页

我们帮助他做的游击式用户调研已经否定了这个商业模式。这个网站不可行，他也知道在没有验证的情况下重新设计产品就是浪费金钱，那么他该怎么办？

他需要知道那些富裕的客户群体对于这个产品的热情是否和这次调研中控制组的一样。我们除了在分类信息网站发广告，还在比佛利山庄那些装帧

精美的杂志上刊登广告。我和客户甚至去匿名互助戒酒会假装自己的亲人酗酒，希望能进一步了解这些难以捉摸的客户。最终我们决定尝试着陆页实验，最后一搏。我们知道应该通过线上广告吸引富裕的用户群，但是那些康复中心早就在 Google 和 Facebook 上花费了数百万美元。因此，面向富裕用户群的策略不仅推广费用昂贵，而且整个市场已经是血淋淋的红海了。

我们决定使用一个叫 Unbounce 的服务迅速搭建能表现出价值主张的不同网页，并且通过 Google 和 Facebook 的定向广告来进行测试。这样可以把现有网站放在一边，不需要考虑复杂的后台。开发者不必为了实验而修补网站，不用浪费任何时间、精力或资金。一旦吸引到潜在用户访问了着陆页，我们就会在预订康复中心的整个流程中由人工提供后台服务（正如第 7 章中 Jared 所做的）。

图 9-17 展示了测试用着陆页的外观。

为了吸引用户点击我们的着陆页，我们在 Facebook 上做了定向推广，面向住在洛杉矶富人区的用户推送广告。这时候需要小心谨慎，因为小型实验的广告费很容易超支。因此，我们事先确定了以下事项。

- 我们决定初始预算为 500 美元。
- 我们选好了特定的推广关键词。
- 我们敲定了广告语，保证足以吸引潜在用户点击着陆页。
- 我们建立了用户统计资料（如教育程度、所在城市和年龄）。
- 我们确定了开始推广的确切时间。
- 我们发布了广告（效果如图 9-18 所示），然后就是耐心等待了！

因为我的团队使用了 Unbounce 这种灵活的工具，可以同时部署两个着陆页，所以当访问者点击 Facebook 上的广告时，Unbounce 会自动让每个页面各收到一半的流量。这两个着陆页测试了两种不同的定价策略，如图 9-19 所示。这就叫 A/B 测试。



图 9-17：潜在用户的着陆页：输入目标价位并检索

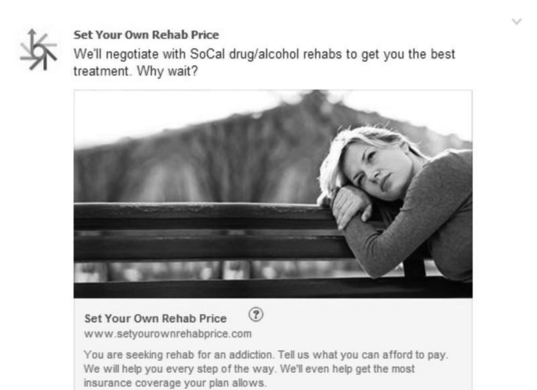




图 9-18：Facebook 上的广告推广

A/B Test Centre　　Reset Stats　Preview Variants　Add Variant

Current Champion	Weight	Visitors	Views	Conversions	Conversion Rate
J SetYourPricePullDown Updated about a year ago Edit	100%	1209	1425	5	**0.41%**
Discarded Page Variants					
E SetYourPriceOpenField Updated about a year ago Edit	0%	0	0	0	0.00%

图 9-19：Unbounce 后台的 A/B 测试中心仪表板

在这个实验中，我们的关键指标是点击 Facebook 广告的访问者数目（潜在用户），以及我们得到的用户转化率——有多少用户认同此价值主张并留下了联系方式（用户线索）。在图 9-19 中，你可以看到有 1000 多个访问者，但只成功记录了 5 个用户的联系方式；而且用户线索中有 3 个都是其他康复中心的代表，只是尝试以此来了解竞争状况而已。最终，只有一位用户需要我们的人工后台，但该用户只是想控制饮食。

9.3.2　案例研究2：价值主张需要获取用户线索

利用着陆页进行实验的另一个原因是获取用户线索。我们的目标是，对于在某种程度上接触到你的价值主张的用户，我们应该尽可能多地收集他们的电子邮箱地址。在第 7 章中，Jared 通过剪辑解释性视频的方式来清晰阐述物品交换的好处。这是在最小可行产品的测试阶段之前进行的，是通过着陆页获取用户的一个好例子。

首先，Jared 在 Facebook 上刊登了广告信息。他的广告特别面向住在美国并且对 Beats 耳机有过“点赞”行为的 Facebook 用户。Jared 刊登了两种广告，其中一种是参加活动有机会赢得耳机，如图 9-20 所示。

图 9-20：TradeYa 在 Facebook 上的广告信息

用户任意点击其中一种广告都会跳转到如图 9-21 所示的着陆页，上面有解释性视频。简单来讲，Jared 通过有奖问答的形式吸引用户来到着陆页。在用户跳转到着陆页之后，他们不能仅仅输入电子邮箱地址来参加活动然后离开，而是需要观看视频并至少回答一个定性的问题。潜在用户要花费至少 5 秒钟时间观看视频，这就意味着潜在用户了解到了产品的价值主张。在潜在用户了解 TradeYa 的价值主张之前，Jared 对其电子邮箱地址毫无兴趣。

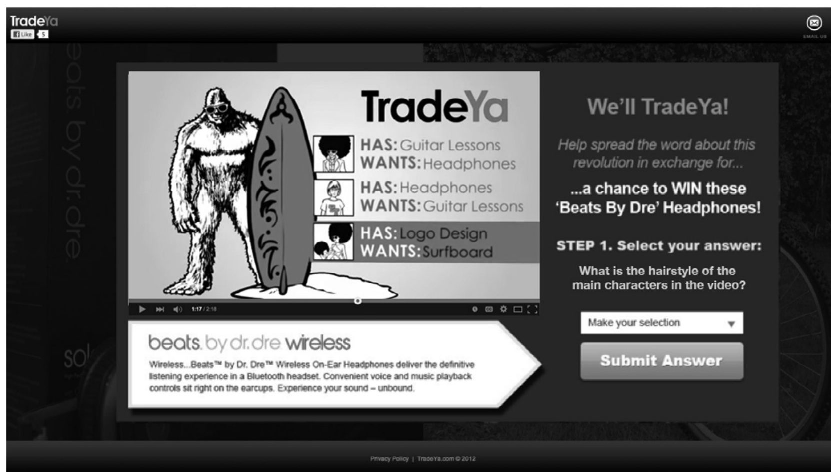


图 9-21：TradeYa 有奖问答活动的着陆页

Jared 为这次推广活动花费了 2000 美元，把广告推送给了数百万的 Facebook 用户。共有 6700 人点击了广告链接并跳转到 TradeYa 着陆页，其中有 5000 人参与了这次有奖活动。这意味着这 5000 人观看了 Jared 产品的价值主张，由潜在用户变成了用户线索。这意味着转化率达到了 74%。至于其转化成本，Jared 为每次点击付费 33 美分，为每个电子邮箱地址付费 41 美分。

可能会有人问："所以呢？这个家伙只是有了几千个想要免费耳机的人的邮箱地址而已。"Jared 有一些指标可以说明这个问题。他对于着陆页的设计都经过深思熟虑，在参与活动的用户中有超过 5% 的人会在他们的社交网络上分享 TradeYa。这些人就变成了推荐者，向另一些潜在用户宣传了产品的价值主张。在我们的最小可行产品发布之后，Jared 就可以直接向 5000 个邮箱地址发送电子邮件，诱使他们激活账户并在网站上参与物品交换。由此来看，我认为这个着陆页实现的转化率是成功的。

如何设计着陆页实验

如果决定使用着陆页实验来验证价值主张，那么你很幸运。网上已经有很多所见即所得的着陆页测试工具，从功能简易且免费的到功能丰富但昂贵的，应有尽有。

选择工具的重点在于，它能够让你轻松地：

- 根据需要添加即插即用的组件并且生成模块；
- 设置自己的域名；
- 跟踪记录页面的用户转化率。

你可以依照下面的简单框架来创建着陆页实验。我们之前描述的例子基本上就是依此设计的。

(1) 定义实验内容，确定要测试顾客体验的哪个部分，及其如何与价值主张相对应。

你在此时测试价值主张、核心要点，或者尝试获取用户。如你之前在案例研究中读到的，尝试通过着陆页获取与你要回答的问题相对应的定量结果，对你而言至关重要。

(2) 设计 / 构建你的着陆页。

着陆页的首要功能就是转化刚刚跳转进来的潜在用户，让他们了解你的价值主张，更深入地体验你的产品。这种推销过程越快越好，比如 30 秒的广告。无论通过何种媒体渠道，你都需要告诉潜在用户你的产品能做什么。如果可能，这时候你应该把产品资料或品牌策略融入转化过程，毕竟你需要通过文字、图片和视频等方式把产品提取为一种更易消化理解的内容。在第 3 章，我讨论了如何“推销”价值主张；着陆页的内涵应该是与之共通的。

你可能还需要思考用户提交表单之后的体验。在理想情况下，它可以只是个简单的感谢页面，并说明后续步骤。在软件工程师产品的案例中，我们同样包含了电话联系方式，方便用户在感到不安时联系我们（如图 9-22 所示）。

(3) 设计 / 构建二级着陆页。

你需要部署多种着陆页，来测试不同的价值主张、功能、广告语以及 UI 设计模式。

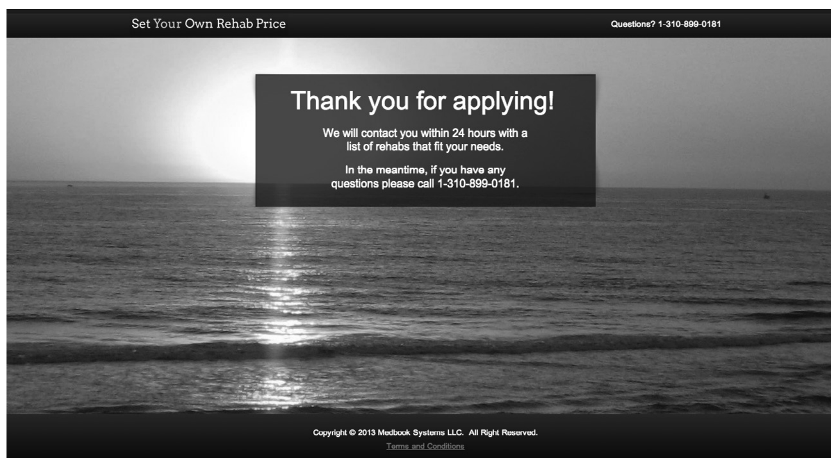


图 9-22：感谢页面

(4) 控制推广活动的时间。

一般而言，广告推广活动都要控制在一周内，但最终应该根据你的预算而定。

(5) 为了验证结果而测量各项指标。

所有的工作还是要回到你的漏斗。如果你不收集或观察重要的数字，就不可能做出明智的决策，不可能让你的产品成就你梦寐以求的颠覆式创新。

9.4　本章回顾

本章展示了成功的用户体验策略如何利用数据分析来优化设计，介绍了漏斗矩阵的用法以及如何利用此工具在不同阶段获取用户，并且讨论了如何利用指标数据证明顾客使用产品的程度在逐步加深。你还学会了如何利用着陆页实现为转化而设计，以及在此过程中如何团结你的多功能型团队，其中包括设计师、开发者、产品经理，以及最重要的市场营销人员。

本章总结了我在用户体验策略方面所要分享的所有技巧。现在是时候听听其他策略师有怎样的角度和见解了。

第 10 章

策略师访谈

不要到处飘了
杀死那只丑小鸭
我们拥有权力
生命短暂充满想象
不要滥用权力

——The Fall 乐队（1979 年）

虽然有很多人在现实中践行用户体验策略，但把他们聚集起来互相切磋探讨的机会一直很少。出于这种考虑，我决定找到这些策略师，采访他们并将访谈写到书中。他们的职业五花八门，有商业策略师也有高级设计师；他们的工作无所不包，有小本生意也有大型项目。我希望他们能分享自己的经验和技巧，尽管他们的策略实施方式与我并不相同。我问了他们 10 个相同的问题，以下就是他们的回答。

10.1　Holly North

出生地：英国库克菲尔德

居住地：英国伦敦

学历：英国萨塞克斯大学，社会学学士



图 10-1：Holly North

1. 你是如何成为策略师的？为何从事这方面的工作？

我最初在电视台的节目制作部门工作。大概在 20 世纪 90 年代中期，我开始听到有关电子邮件和“互联网”的谈话。不过，直到后来在伦敦地铁的广告牌上看到一个网址，我才意识到新的时代真的要来了。为了更好地理解这些数字渠道，我就跳槽到了数字行业，也就是当时所谓的“多媒体”行业。

我来到一家位于伦敦的大型创意公司，见到了相当多的项目、技术以及各色各样的客户。身处朝阳行业的感觉很棒。随着交互式电视的兴起，我意识到这是个机会，可以把自己在电视台的经验与数字媒体的经验结合起来。在日趋激烈的竞争中，广播公司都在想方设法地吸引并娱乐观众。他们通常在节目制作完成后设计交互服务，这让人感觉牵强，就像是事后添附加上去的补充。我意识到，在整合电视节目与交互方面应该进行策略性的思考；这不仅仅是针于某个节目，而是针对广播公司的整个商业策略。这意味着我们需要扩大视野，在当前市场以及技术变迁的背景下重新看待商业和媒体策略。我们探索趋势、缺口和机会，然后有针对性地策划多媒体路线图。我们不仅仅关注观众是谁，更关注他们在使用情景中想做的是什么，想要的是什么。

我学的是社会学，这看似对我现在的工作没有什么价值。但是社会学需要你系统化地看待人类社会，研究个体和社会之间的关系，然后更好地理解人们的动机、职业、传统和文化。事实证明，这对于用户体验策略师而言是很好的训练。

我最初并无意成为一名策略师，更谈不上用户体验策略师。但我确实认为，一个人如果想要成功，就需要某种程度的策略性思考、一个策略性的框架。对我而言，这意味着要基于事实，而非依赖常识或没把握的假设。策略需要妥协，需要理解自身的能力以及挑战固有思维模式；最重要的也许就是提出最恰当的问题。

2. 用户体验策略对你而言意味着什么？用户体验策略师是臆造的头衔吗？

我确实赞同策略和设计之间有所区别。策略用于制定方案和方法，而设计是实践策略的工具。

实话实说，我觉得体验策略比用户体验策略的用词更为恰当。用户体验策

略暗示其与商业策略、营销策略乃至产品策略都不相关；这是不对的。制定产品或服务策略要求你在整个业务过程中理解所有涉及的“接触点”：包括所有相关的人以及相关的任务或活动。这意味着要和业务干系人、市场营销人员以及工程师沟通，还要和那些你意料之外的人沟通，比如办公室经理、收发室大爷或者销售助理。策略需要汇聚所有人对于业务和顾客的看法。也许只是用词不同而已，但是当我听到大家讨论用户体验策略时，内容通常和用户体验的愿景、原则以及针对某产品或服务的设计目标有关。这些当然都是体验策略的一部分，但不仅限于此。

所以并不是，它并不是一个臆造的头衔。我觉得不应该过分强调我们在业内的头衔和位置。用户体验不再是新兴学科，它已经很成熟了。用户体验在商业中的重要性已经得到了承认。如果我们还在尽力定义自己的位置，那么在展现自身商业价值的过程中就显得太缺少策略性了。

因此，至于我通常怎么称呼自己……我有时候把自己称作*体验策略师*，也有时候称作*交互设计师*，毕竟我确实在从事这两方面的工作。

3. 你是如何学习商业策略的？

我没有接受过正规训练，这些年都是在工作中学习商业策略。我很早就意识到，如果想获得成功，就必须迅速并且充分地把握项目的商业模型和策略，而非只是关注产品的顾客或最终用户。我不能简单地充当顾客的声音，尽管一开始的时候这就是我的角色。

很久以来，用户体验都有自己的部门，通常和视觉设计部门毗邻。技术部门通常位于另外一个地方，业务部门也是一样。因为根本没有综合性的团队，所以设计时很容易脱离现实。如果你没能理解业务想实现的目标，又如何为其设计解决方案呢？

并不是我们做的所有事都符合业务优先级；我们需要在业务优先级和客户或最终用户的需求之间找到平衡点。为了符合业务优先级，我们首先应该了解它。一般而言，它们都与增加收益、降低成本和提升股价有关。如果你的设计目标与这些不一致，你就不是在设计正确的解决方案。

我与许多优秀的商业策略师共事过，并且从他们身上学到了很多。我对此心存感激。

4. 你觉得MBA或商科学位对于有抱负的用户体验设计师是否有帮助？

我从没去商学院进修过，所以对此不太确定。不过，我很好奇投入的时间和金钱是否真的值得。

老实说，相比于商学院给管理顾问和投资银行家的职业生涯带来的影响，我不太确定这种经历对于有追求的用户体验策略师而言是否有同样的效果。如果你想要更高的薪水，那就去银行或者金融行业；如果你想学到用户体验策略师所需的知识和技巧，商学院可不会教你这些，直接工作或者向身边的用户体验专家学习也许更合适。

以用户体验为中心的资源也非常多：免费的在线资源、图书（比如这本）、讨论会、专家课程以及大学教育。这些资源在我刚入行的时候都是难以想象的。

5. 在你的策略生涯中，最令人激动或最有趣味的产品是什么？

参与开发一项独具创新的产品或服务毫无疑问是一件趣味盎然的事。不过说实话，由于有限的时间、有限的预算以及许多客户对风险的厌恶，创造真正的创新性产品实在是个挑战。

我很幸运曾与Google Glass的开发团队合作，帮助他们思考和改进整个业务中的客户体验策略，而不仅限于眼镜本身。我很乐意接触新兴技术，因为它们给了我非常棒的学习机会，Google Glass也不例外。

在有些项目中，我设计的策略最终为客户的业务以及他们的顾客带来了价值，这让我感到获益匪浅。在另一些项目中，我设计的策略在某种程度上对整个行业产生了影响，比如我在英国与一家电视台合作了第一款互动电视服务。

坦白地说，在大多数时间里，与我共事的客户以及同事才是乐趣所在。

6. 在不同工作环境中所遇到的挑战都有哪些不同（如创业公司、设计公司与大型企业）？

我们多数的工作内容都是协调人员、组织流程或者设置目标，这些都极具挑战性。我觉得在一些组织里面，人员管理是个挑战。我一般要花很多时间思考与我将与谁对话，从而更有针对性——同时也不可忽视组织政治。

组织政治是另一个挑战，它影响到我们沟通的内容和方式，也影响到我们的工作效果。我通常试图找出项目的决策人都是谁，他们会受哪些因素的影响，进而做好充分的准备。适应性是另一项重要技能，尤其要擅长在新队友间建立起信任关系。

虽然创业令人激动，但是创业公司也有自身的挑战。也许在你之前，他们从未与用户体验设计师或者策略师打过交道，所以你的工作内容在很大程度上可能是教育周围的人，告诉他们以用户为中心设计的价值。他们很可能在你到来之前就已经做出了许多关于产品或服务的决策，因此如果你想调整，沟通起来十分困难，尤其是当公司老板刚好负责产品的时候，他们对产品有很强的占有感。创业公司里的人通常身兼数职，哪里需要去哪里的习惯可能会让他们对你的角色定位感到困惑。因此，作为一个用户体验策略师，关键是清楚地表明你的工作内容，以及你能够为项目带来的价值。

时间也是个挑战。创业公司为了把产品尽快推向市场，通常采取过山车式的快节奏。相比于以往，你不得不超负荷工作以尽快交付。不过，放慢节奏回顾一下其实也很重要。这个产品或服务的策略与业务优先级相符吗？与最终用户的需求相符吗？你能够向老奶奶解释清楚你的产品或服务究竟是什么吗？

7. 你是否针对产品或用户体验策略做过任意类型的实验？可以是验证价值主张的市场需求，也可以是让目标用户试用产品原型。你在实施策略的过程中是如何接近真相的？

我们接近过真相吗？什么才是真相呢，Jaime？！首先回答一下，我进行过评估。评估的类型非常依赖于可用的预算和时间、评估对象、当前进度以及最终用户究竟是谁。

我觉得至关重要的一点是，要以用户体验策略师和设计师的身份来评估手头的工作。我们的任务是为用户策划良好的体验。我们投入的时间之长和精力之多意味着很难长期保持客观性。我们通常不是目标用户，站在自己的角度并不能很好地判断好坏与美丑。因此，我们需要在开发的不同阶段拿出自己的工作成果让其他人评估。不仅仅要让最终用户评估，还要经常邀请商业伙伴来评估你的工作，毕竟他们才是产品真正的所有者。

我喜欢用户测试。我喜欢坐在用户旁边，看他们会对我们设计的产品作何

反应。无论在开发的哪个阶段，无论使用哪种形式的评估材料，这部分工作的结果都可以帮助我以及整个设计团队变得更加高效。这种用户反馈可以来自身边的朋友，也可以更加正式，来自可用性实验室的一群用户。在所有的评估经历中，我没有一次不感到惊讶和意外。无论我们自认为多么好，我们都是在为用户设计、为别人设计，所以我们不可避免地会对用户的试用结果感到意外。

在用户试用产品的时候，多花些时间与他们交流很重要。这可能是我们尽可能靠近“真相”的唯一方式。比如，如果你不在用户旁边仔细观察，怎么知道用户在点击某按钮之前看到的是页面上的哪些内容？如果你不向他们发问，就不可能知道他们在想什么；如果不是注意到他们突然停顿，就不会意识到要询问可能存在的问题。

8. 在构思策略或促使团队达成共识方面，你有什么秘密武器？

我很乐意分享我的一个工具，叫作用户旅程或顾客体验路线图（见图 10-2）。

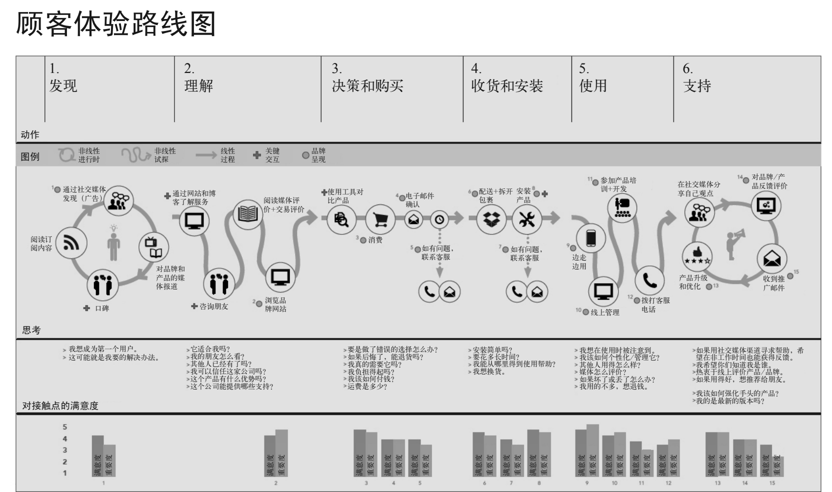


图 10-2：顾客体验路线图

体验路线图是一个基于用户调研的策略工具，用来跟踪某人使用产品或服务的全部体验。我站在顾客的角度把整个过程记录下来：他们在做什么，

是如何做的，感受如何。我通过体验路线图来帮助自己理解用户对于某个品牌的全程体验。它帮助我发现该品牌的哪部分为用户创造了价值，哪部分没有。它是一个非常有用的工具，帮助我平滑串联所有接触点，最终找到可以提供无缝顾客体验的策略。

我通过顾客体验路线图来帮助客户把注意力放在顾客身上。我会把业务中的所有干系人汇集到一起，带着他们分析一遍体验路线图。对于从顾客的角度了解产品体验而言，它实在是个非常有用的工具。对于如何在各个接触点上更好地为顾客服务，体验路线图也可以帮助团队达成一致。

根据服务顾客的性质，我还会创建服务路线图。它和体验路线图有点像，但却是站在业务的视角。它表现了业务如何在不同的接触点上为顾客服务。我把服务路线图叠放在用户体验路线图的上方，作为用户体验路线图的背景参考，从而帮助我们理解这项业务的真正作用。

这些路线图之间会有细微的差别，因为它们都是基于调研而来，而各个项目的调研结果可能有显著的不同。线路图的相似点在于它们都是用户旅程的体现，并且一般拥有相似的阶段。它们通常并不是线性的，因为顾客倾向于在各个阶段之间反复与某些接触点交互，而其他接触点则根本用不着。

图 10-2 所示的产品体验路线图就是我为一个客户设计的。这个客户来自零售行业，他希望通过数字渠道重新塑造品牌，全面改善顾客体验。

当你从左向右审视这幅路线图时，可以发现顾客旅程中存在六个阶段。这些都是顾客在发现并体验该品牌产品时经历的行为阶段。不同体验路线图的这些阶段之间通常没有很大差异，不过在我收集顾客购买过程中的数据时，我还会完善每个阶段并添加信息。

对于每个阶段，我都会问顾客的目的是什么，动机是什么；然后思考是什么促使他们进入下一个阶段。在与顾客交流的时候，我会简略记下他们在用户旅程中遇到的疑问，这可以帮助我确定该品牌是否已经解决或有效解决了这些问题。我会让顾客描述他们的活动、交互细节以及花费的时间。我还会让顾客以 5 分制评价对每个活动的满意度，1 代表最不满意。显然，很难以非常科学的方式测量用户体验，毕竟我们是在试图量化一种主观感受；尽管如此，这依然有用。我经常在从顾客那里收集评分反馈时一起记

下顾客所说的话，以此帮助客户理解为何顾客会如此打分。

其实设计体验路线图不存在通行的方法。正如我之前提到的，它源于服务顾客的性质。我并不认为这些路线图是可交付的成果，反而觉得它们是推动项目向前的工具，用于协助策划和设计。

9. 对于你为某个创新产品一步步构思策略的经历，是否有商业案例或趣闻可以分享？

虽然很多客户希望做一些创新的产品，但我觉得创新是件很难的事。说它难，是因为创新需要改变固有组织或流程。客户在理性上都知道自己迫切需要改变，但感性上却很排斥。

但是 Google Glass 项目却完全不是这样。创新可以是细微、渐进的。你可以在某个功能、某个交互界面或者某个阶段实现创新，并最终打造出独具非凡价值、难以复制的使用体验。

其实，当涉及所谓的创新产品或服务的时候，我并不能确定自己工作的步骤与普通产品或服务存在多大的差异。

我的工作流程都遵循一个相似的模式。我会问一系列问题。

我会仔细研究业务。找出我们试图解决的问题。决定业务目标。确定用哪个测量指标判断成功与否。研究当前业务所处的位置，及其未来的发展方向。

我还会确定谁才是目标用户。如果没有这一步，我们就仅仅是在为自己设计而已。

我会研究产品的目标市场。谁是或者可能是我们的竞争对手？市场上有类似产品吗？市场中还有哪些缺口和机会？行业趋势是什么？

我会评估业务能力和核心竞争力。业务能否基于当前的能力获得并保持竞争优势？我们是否有能力在当前以及未来都支撑起产品的发展？

每当新的访谈结束、收集到新的问题答案时，我都会回过头来完善之前的发现：回顾、分析、制定策略。市场缺口和机会将越来越显而易见，有助于设计创新型解决方案。然后，与业务干系人共同协作，你就能够策划出

一套符合优先级的行动计划。

10. 策略师最重要的技能或思维模式是什么？换句话说，是什么让你擅长这份工作？

你需要一定的情商。发展人际关系、建立信任、启发周围的人……这些是都是用户体验策略师日常的工作内容。

要做一名批判性思考者，多问为什么。如果你不清楚答案，换个角度继续问为什么。不要依赖于别人的想法，不要想当然。挑战身边人的现有观点和信念，也挑战自己的现有观点和信念。

你需要通过多种来源收集事实情报，这样你的观点才有理有据。进行多次评估，确保你的方法、决策或者设计没有偏离方向。

倾听不同的声音。这些观点有意义吗？你是否忽略了什么？收集其他领域专家的观点，多从不同角度看问题。

独立决策。不怕出错。不怕妥协。

10.2 Peter Merholz

出生地：美国加利福尼亚州圣塔莫尼卡

居住地：美国加利福尼亚州奥克兰

学历：美国加州大学伯克利分校，人类学学士



图 10-3：Peter Merholz

1. 你是如何成为策略师的？为何从事这方面的工作？

我从 20 世纪 90 年代开始自学多媒体设计。我在软件设计行业从事的第一份工作是网页开发，后来我从网页设计师转行做起了交互设计师，之后又从交互设计师转型成为用户体验设计师。一路走来，我意识到自己需要的是策略性问题的答案，我需要充实自己的“用户体验工具箱”来进行更具策略性的思考。

我真正成为“策略师”大概是在 2001 年，那时我在 Adaptive Path 工作。Adaptive Path 是一家目标明确、注重用户体验的面向设计的公司。我们当时的工作内容包括交互设计、信息架构、用户调研以及可用性测试。但是为了力所能及地为客户提供最好的设计，我们还有更多工作要做：我们会向客户提问，从而理解设计背景。我们不希望单纯地为了设计而设计。我们希望交付的设计成果基于共同的利益、目标或目的。不过我们发现，客户其实也没法回答我们的问题。他们从来没费神想过这些问题，而且他们也无法理解这些答案对于设计构想的重要性。因此，我们不得不往上游走，从事必要的策略工作，以便回答这些问题。我由此变成了一名策略师；当初只是简单地想找到一些问题的答案，从而做出最好的设计。

2. 用户体验策略对你而言意味着什么？用户体验策略师是臆造的头衔吗？

说来可笑，我刚在博客上写了篇文章[1]，讲的就是其实不存在用户体验设计。我在这篇文章中提出的观点是，在设计方面所谓的用户体验设计其实只是典型的交互设计或者信息架构；在其他方面的用户体验设计实际上就是策略和产品管理的工作。不过，我在 Adaptive Path 工作的时候曾多次和团队深入讨论过体验策略和用户体验策略的定义，所以我想这个概念还是有依据的。现在之所以突然出现用户体验的概念，是因为产品策略和商业策略在过去的几十年里都失败了，没有重视或者意识到用户需求的问题。为了保证产品实用、用户体验恰到好处，人们才提出了用户体验策略的概念。

在理想世界中，你并不需要用户体验策略，因为它仅仅是产品或商业策略的一部分。我觉得我们正在朝着这个理想世界前进。我们看到越来越多的

注 1：文章地址为：http://www.peterme.com/2012/05/04/user-experience-is-strategy-not-design/。——编者注

人把用户体验视为广义策略的一部分。尽管如此，我觉得把用户体验策略的概念独立出来对我们而言也很重要——至少我们会对此更加专注，从而投入更多精力开发工具箱，并使其成为产品策略的一部分。

因此，“用户体验策略”并非臆造或过度强调，但我确实认为我们还处于一种过渡状态。如果问我用户体验策略对我而言意味着什么，它意味着找出你所需回答的问题，这些问题可以帮助你进行更明智的设计。如果希望理解用户和目标市场，仅有传统意义上的商业策略或产品策略还不够。你需要深入理解你的用户、受众和顾客（怎么称呼都可以）：他们是谁，他们想要什么，他们行为特征怎样，以及他们目的是什么。采取传统的策略方法，即便与顾客面谈也不一定能与顾客感同身受并深入理解他们。因此我觉得，用户体验策略所做的就是更深入地理解用户。再说一遍，我们需要的是能够更加直接领会用户意图的商业策略。

3. 你是如何学习商业策略的？

我没受过正规培训或商业策略方面的教育，但在我就职于 Adaptive Path 的时候发生了一件事。当时 .com 泡沫破裂，我尝试理解如何才能设计出更好的用户体验。那是 2002 年，用户体验社区普遍反思自己的价值到底在哪儿。多数人都觉得我们应该证明用户体验的投资回报率（return on investment，ROI）。我在 Adaptive Path 就曾有个机会探讨这类问题。我开始深入钻研 MBA 方面的资料，并且联系上了伯克利大学哈斯商学院的一名教授 Sara L. Beckman（斯坦福大学工业工程和工程管理专业博士）。

她是最早一批思考设计与商业之间关系的人，一直希望理解设计究竟如何为商业带来有趣的绝对优势。她有一名叫 Scott Hirsch 的 MBA 学生，曾经和 Adaptive Path 合作撰写了一篇商业论文，关于投资回报率如何影响用户体验设计以及其中的商业价值。在他们的建议下，我们在设计用户体验的过程中运用了许多真正的商业思维。正是通过此类尝试，我才最终理解了什么是商业策略，以及商业策略倾向于关心什么。

说实话，商业策略其实非常直接，就是钱进钱出。你如何降低成本？如何增加利润？无论哪种商业策略，关心的都是这几个问题。与首席执行官（CEO）或者其他“首席”级别的管理层交流如何降低或管理成本、如何增加收益，或者他们打算增加成本、增加收益等，这些都叫作商业策略。这

可真不是黑魔法。

2005 年，有一次机会让我深入了解了商业策略。当时 Adaptive Path 公司雇用了 Brandon Schauer，他拥有设计学硕士和 MBA 学位。在 Adaptive Path 被 Cap One 收购之前，公司主要由 Brandon 打理。我在与他共事期间接触到了他的工作方法，然后才更透彻地理解了商业角度下设计和用户体验的价值机会。在八九十年代，我们已经榨干了所能接触到的所有价值链环节。这在很大程度上与无库存制造以及过程工程有关，只是压榨、压榨再压榨，直到收益递减点，然后不断重复。因此，机会就在于我们需要发现其中新的价值主张。这也正是优秀设计的意义所在：找到全新的市场机遇或者在有限范围内实现差异化的方法。

4. 你觉得MBA或商科学位对于有抱负的用户体验设计师是否有帮助？

没有害处。似乎会有一些帮助。我认识一些拥有这种经历的人，这对他们都很有益。你也可以在工作的同时学习，效果差不多。如果你专职从事用户体验设计，并且希望自己的工作更有策略性，MBA 或者商科学位也许能帮助你实现这种转变。但如果你已经做得够好了（即便是通过自学），我觉得 MBA 学位不会带给你更多东西。它的好处在很大程度上取决于你毕业的学校，有助于构建交际网以及认识新朋友。在你的简历中写上哈佛 MBA 或者斯坦福商学院当然不会有坏处，但是这种学习经历也是笔数额不菲的财务投资。

5. 在你的策略生涯中，最令人激动或最有趣味的产品是什么？

对我而言，一次革命性的经历是我与 Brandon Schauer 在 Adaptive Path 合作完成一个项目，客户来自金融服务领域（不是资本投资集团 Capital One）。当时是 2005 年，他刚加入公司。这个项目本来只是简单的网页重构，但是因为客户非常专业，所以我们还要完成一些策略性的工作，如金融分析和建模。这些策略性的工作让我们更深入地理解了用户调研，因此才能把握全局，帮助客户更加全面、有策略地改革整体服务。遗憾的是，最终客户没能实现我们的愿景，因为他们公司难以接受如此大幅度的调整。

在这次项目以及后续的几次项目中，我明白了，即便我们向客户交付很棒的策划成果，但如果客户的公司还没成型或者他们的文化价值观难以接纳，我们的成果就毫无意义。

我做过最有意思的项目是一批视觉项目。我们一共为韩国的公司完成了两个项目，其中一个是媒体的未来，另一个是商业的未来。这些视觉项目令人惊叹，很有趣；尤其是当你作为设计师身处设计公司的时候，这种感觉尤为强烈。在其中一个项目中，我们做了许多趋势分析，试图理解未来技术的发展方向、用户行为以及它们的演变。分析中包括许多二次研究，尽管这并不是研究用户体验的常规方法。我们阅读博客、文章以及学术论文，忘我地工作。我们还采访了媒体方面的专家，采访了 YouTube 员工、产品公司员工以及学术界人士，让他们来看看这些材料，试着指出未来将如何发展。

在逐步深入趋势调研的过程中，我们首先确定了一些概念，并写到了蓝色便签上（纸质书上为深灰色便签，见图 10-4）。我们把这些概念按照不同的主题分类，贴在记录了主题的黄色便签（纸质书上为浅灰色便签）周围。然后我们用红色记号笔在这些便签旁记下解释性的笔记。如果我们感觉收集的信息已经足够完成全年的路线图了，就给白板拍张照片。之后我们会把白板上的笔记擦干净，移动便签（还要移除并添加便签），按照同样的方法确定第二年的趋势，感觉信息足够了就再拍一张照片。最终我们就拥有了一系列可以预测未来趋势的白板照片，然后把这些照片做成趋势路线图海报（见图 10-5）。

建立趋势路线图

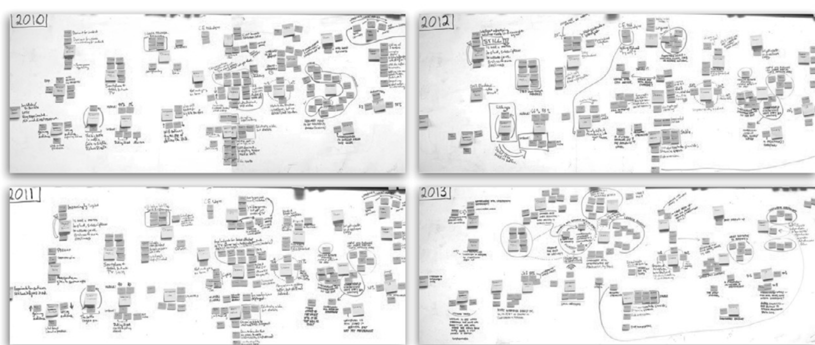


图 10-4：趋势分析白板照片

过程概述

趋势预测

通过采访和二次研究，找出趋势以及影响。

二次研究

分析报告、新闻文章、产业博客

专家采访

采访来自MIT、YouTube、Google、Nokia、《华尔街时报》、T-Mobile以及Intel的8名思想领袖

边缘用户采访

采访6名对未来热心的用户，针对媒体消费不同方面的问题——电视、游戏、电影、音乐、运动以及新闻

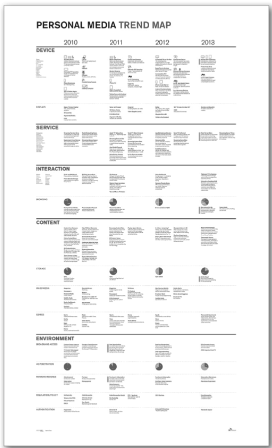


图 10-5：趋势预测

把这些理解与我们中期（3~5 年）的媒体体验设计创意和预测相结合的时候，我们感到非常有趣。这个项目对我而言是个很好的机会，我从中获益匪浅。

大多数用户体验策略工作都有这样的挑战，在设计公司中尤其如此，因为通常没办法清晰看到用户体验策略的成效。我并没有看到很多真正的组织改革。自我离开咨询界以来，最让我奇怪的是在硅谷工作的人从来都对“策略”这个词没多少兴趣。它就像一个贬义词；那些人都相信，所谓的策略只会让人分不清方向，没有多少有价值的东西。这似乎也有几分道理。

精益创业运动能在硅谷兴起并得到广泛认同，也是弱化策略价值的体现。特别看重策略的公司，比如 Intuit，好似也没有什么特别的成就可以炫耀。这让我有点同情这家公司。我觉得策略以及对策略的明确付出在科技公司中都存在一定的作用，但纳入适量的策略实在是件困难的事。你不希望被策略塞满，不希望因为缺乏策略而浪费时间和精力；你不希望策略太复杂、难以实现，也不希望因为没有策略而悔不当初。确定在多大程度上依赖策略是一个有趣的挑战。

6. 在不同工作环境中所遇到的挑战都有哪些不同（如创业公司、设计公司以及大型企业）？

对于设计公司，不同的公司有不同的挑战。如果你来 Adaptive Path 公司找我们设计，就必须拥抱策略。我们不是那种纯粹进行设计的公司，如果我们和你谈论有关策略的问题，你的反应不会是："等一下，你说什么？不只是改动几个像素而已吗？！"

有些设计公司在向上游移动的过程中会遇到难题。但我认为，设计公司最好还是把自己的角色设定为策略提供者。如果你要吸引客户，那么就是在从事策略工作。这相对来说简单一些。在设计公司的环境中，因为完成某项目的流程都倾向于按部就班，所以你可以设法给策略腾出安全空间。正如我之前提到的，设计公司的挑战在于，策略往往让人觉得无关痛痒。当你要向客户交付策略或者几个月之后跟进这个项目的时候，如果你问"你们在做些什么"，回答可能是"我们重新组织了一下；这个员工离职了；那个员工离职了；我也不知道是什么情况。我们调整了这个、那个，还有一些其他事情"。在某种程度上，其实你们的工作很难用得上。这就是设计公司面临的挑战所在。

如果你在大型企业内部从事策略工作，那么挑战就是保持相关性。一个方法是把策略工作与产品工作联系起来，因为它们通常由公司的不同部门负责。因此，难题就在于如何保证你的策略可行、可操作，让所有的团队可以遵循并实践。我觉得在一家大型企业中，你可以得到许多丰富、深刻又成熟的策略，但是当你构思好策略的时候，市场往往已经变了样。

在创业公司中，最大的挑战通常是你没有时间去做策略工作。如果在设计具有显著复杂性的策略时希望不出差错，就需要付出大量时间和精力。在小型创业公司中，你尚未证明自己，需要找到初步的立足点，所以根本就没有充裕的时间设计策略。创业公司的策略方向往往由公司创始人来决定，而不是由用户体验策略师负责的独立工作。确定用户体验策略并保证它是产品策略的一部分至关重要。很多成功的公司虽然没有明显表露出来，但实际上都深刻地理解了这一点。

首要的挑战在于，无论处于怎样的环境中，都要有有意义并且恰当的用户体验策略。次要的挑战在于，你对策略付出的努力要符合所处环境要求的节奏。

我现在就职于一家叫 Jawbone 的硬件产品公司。相比于我在其他地方的工作经历，这里的策略可以更加明确。这是因为对我们而言，开发硬件产品是一次巨大的投资。为了降低失败的风险，我们必须有策略性，否则大把钞票就会付之东流。因此我们也有更充裕的空间来仔细考量策略。

7. 你是否针对产品或用户体验策略做过任意类型的实验？可以是验证价值主张的市场需求，也可以是让目标用户试用产品原型。你在实施策略的过程中是如何接近真相的？

我对这个问题的简单答案是“确实没有”。我觉得在这里（Jawbone 公司）应该做得更多一点，因为硬件项目前期投入的资本很多，出于风险考虑必须保证万无一失。因此，我觉得对于已经确定的策略，在实施之前有必要验证一番，毕竟我刚刚加入这家公司。

8. 在构思策略或促使团队达成共识方面，你有什么秘密武器？

做正确的调查，找准合适的人，问他们合适的问题，通过合适的角度观察、分析他们的反应，然后才能交付最全面的策略。很难说这是个秘密武器，毕竟许多人都是这么做的。你能否明确你的目标用户，保证调查参与者刚好就是产品将来推向市场后的用户？你是在问正确的问题吗？你是在观察正确的行为吗？你对他们的调查恰当吗？不要问愚蠢的问题。要让他们顺其自然做自己，但同时也要认识到，你不是要持续几个月做单纯的人类学研究。因此，你应该在工作量上设定恰当的目标，只获取需要的信息。你在用有意义的方式处理结果，从而分析出恰当的洞见吗？

我很推崇 Alan Cooper 提出“人物角色”概念（见第 3 章）。我并非一直在使用这个工具，但是当我觉得有必要全面研究用户行为时就会用到它。理解了这一概念，当我有机会看到众多的用户访谈数据时，就能分辨出最值得关注的行为特征。

9. 对于你为某个创新产品一步步构思策略的经历，是否有商业案例或趣闻可以分享？

那是我在 Adaptive Path 的最后一个项目，客户是一家跨国传媒品牌。项目内容是他们的电商平台，即一个线上商店。我们的策略首先从用户调研开始。因为这是一个面向少儿的媒体品牌，所以调研对象主要是妈妈们。我们上门做了很多访谈，和妈妈们谈论怎么给自己的孩子买东西；出于品牌

特性，我们主要关注礼品。礼品不是每天送，人们只会在特殊场景下购买。我们据此开展调研并分析结果。

我们并没有为这个项目创建人物角色，但是描绘了用户的人物轮廓。二者很像，但还是有区别。人物角色有照片、有名字，代表了某个特定的个人；而人物轮廓则意味着某一类群体。我们把所有的妈妈分成四五个类别：有些妈妈有颗童心，像自己的孩子那样喜欢玩具；有些妈妈更倾向于“成为教育者，买这些东西可以让孩子从小就有擅长的领域，从而获得成功”；还有一些妈妈有全职工作，她们觉得有些愧疚，所以为了和孩子产生更亲密的关系而溺爱他们……有了这些人物轮廓之后，我们就根据这些类别构建了一连串故事和情景。在构建用户使用情景的时候，我们主要面向不同的技术平台。

比如，我们设定一位妈妈只通过计算机网页浏览，一位妈妈只通过智能手机浏览，另一位妈妈只通过平板电脑浏览；还有一位十分溺爱孩子的奶奶，她用所有这些渠道进行浏览。之后我们构思这些用户的具体使用情景。出于故事的需要，那位奶奶是最有意思的部分。我们询问了好几个奶奶类型的用户，她们通常并不住在孙子附近。她们的子女通常会搬离家乡，前往别的城市定居，远离父母。因此，我们在设计情景的时候，让奶奶住在一个城市，让孙子住在另一个城市。这真的是非常有趣。

好了，我们之后怎么做？我们写了一个关于圣诞节的故事。奶奶希望给孙子买圣诞礼物，但是孙子拆礼物的时候奶奶并不在身边。写这个情景故事的时候，我们就意识到了这一个问题，然后想到：如果你在拆开礼物的时候可以看到一个短网址，在浏览器中输入它就能收到来自奶奶的一段视频，那会怎么样？她就在圣诞节清晨来到了你的身边，即便她不是真的在你旁边。这些思路都源于策略性的努力、调查分析、情景设计、必要的产品设计和开发，最终打造出客户喜欢的功能。客户也很喜欢这个想法，自己也感同身受，所以就利用技术手段实现了这个功能。客户的品牌形象清晰、个性鲜明，这正是商业品牌所亟需的。这就是从调研到交付功能的整个经过，让我很有成就感。

你真的需要放眼市场，理解当前竞争情况究竟如何。比如现在，就有很多团队先观察其他人怎么做，然后觉得自己也应该这么做。然而你并不应该

深陷竞争之中，变得廉价。同质化就是红海策略；你在其中只是随大流，跟在别人后面。你真正要做的应该是寻找蓝海。不过，我还是建议你不要为了寻找蓝海而寻找蓝海，纯粹为了竞争而竞争的目的性太强了。你需要理解自己的团队应该充当什么角色，你们的业务应该充当什么角色，以及你在业务中应该充当什么角色，然后才能运筹帷幄。

我曾经发现另一家公司的策略完美符合自己的品牌，但是不能确定我们是否也应该这么做，因为他们的策略并不适合我们。因此，我经常觉得用户体验策略并没有真正涵盖品牌策略。品牌策略的处理总是很差，似乎在大家普遍反感策划用户体验时囊括品牌问题。这十分肤浅。如果你深入思考，就能挖掘出品牌策略、品牌个性、公司价值、公司最吸引人的特质，以及其他和品牌相关的元素。用户体验需要详尽地考虑这些方面，毕竟发布一款产品实在不易。如果团队成员对自己开发的产品没有兴趣、没有热情，动机仅仅是觉得这个产品存在市场需求，那么就不会深入思考并竭尽全力克服工作中的重重困难，而打造完美产品必定会遇到这些艰难险阻。我们要开发的必须是团队成员自己愿意使用的产品。

10. 策略师最重要的技能或思维模式是什么？换句话说，是什么让你擅长这份工作？

你应该具有的思维模式是，既理解细节又明白这些细节在整体中的作用。我之所以成为策略师，是因为我总是忍不住从系统层面思考设计问题，在更宽泛的背景下做设计。我无论做什么事，总喜欢采用系统性的思维模式。正是出于自己系统性思维的偏好，我意识到自己应该选择从事策略工作，因为策略要求你理解自己的工作如何与全局相匹配。

策略师同样需要能言善辩，所以你需要具备讲故事、沟通交流以及演讲的能力。你需要介绍如何获取用户，并让客户理解来龙去脉。策略偏抽象，你需要弥补这一天然缺陷，让其他人能够用直观的方式理解和评价。抽象的策略不会深入人心，所以策略师的另一个能力是会讲故事：塑造一个故事然后与听众建立联系。

10.3 Milana Sobol

出生地：俄罗斯喀山（鞑靼斯坦）

居住地：美国纽约

学历：美国布兰迪斯大学，神经学和经济学专业，文学学士；美国布兰迪斯国际商学院，国际金融专业，文学硕士



图 10-6：Milana Sobol

1. 你是如何成为策略师的？为何从事这方面的工作？

我刚从商学院毕业就成立了一家创业公司。我基本上做了所有事情，兼任好几个职务。我们从零开始开发产品，所以我在很早的时候就意识到，如果行动没有确定合适的愿景和策略，我们很可能会原地打转。我在工作中学到了许多关于策略的知识。

这个创业项目是面向业余音乐家的在线音乐发布平台。当时的音乐产业刚开始揭开神秘的面纱，人人都想挑战传统唱片公司的商业模式。我们的策略聚焦于透彻理解目标用户（音乐家）及其没有被满足但凭借当时的技术可以满足的需求。 我们开始思考，如何在这个新时代里利用数字工具帮助音乐家拥有更多的艺术自主权，更自由地打造作品。与此同时，也要保证我们的商业模式能够赚钱。策略不仅关乎产品愿景，更关乎于达成目标的实际路线图。在考虑最终用户的同时，还要考虑起支撑作用的可持续商业模式。

在刚开始的时候，我并不擅长平衡所有东西。我没能明白如何把所有模块、业务、设计和技术全部综合到一起，所以我的计划和决策总有漏洞。但我从错误中学到很多，并且渴望利用更好的资源、在更专业的环境中重新尝试。在创业结束进行下一步打算的时候，我专门在交互公司找了一个和策略有关的职位，因为我希望能在创新的氛围中解决问题并打造真正的产品。

2. 用户体验策略对你而言意味着什么？用户体验策略师是臆造的头衔吗？

不，绝对不是。就我过去几年在设计公司和创业公司的经历而言，我曾和许多不同类型的用户体验策略师共事过。有些人的思维模式更像设计师，另一些则更关注与业务相关的事情。我更乐于把自己看作业务方面的策略师，而且和可靠的用户体验策略师或经验丰富的设计师合作时最有成效。我们共同努力，思考要为用户带来怎样的产品，如何从中嗅到商机。我倾向于构思产品的基本功能以及整体的交互体验，但我总是没法像用户体验策略师以及设计师那样，彻头彻尾考虑到每个细节。目前对我而言，无论是作为业务所有者还是商业策略师，用户体验策略都是我所有工作的核心；因为在我们的项目中，服务就是产品。这并不是说我们只是顾客与整个业务的一个接触点，而是说我们的产品是互联网产品、是服务、是业务本身。因此我们要有正确的认识，让产品体验令人愉悦，并且要让人们忍不住想用它，而非仅仅是需要的时候才用它。

3. 你是如何学习商业策略的？

我大部分关于商业策略的知识都是在毕业之后的 7 年时间里学到的。我不断把自己放到崭新的环境中。因为一无所知，所以我必须不断学习。我有一些学术上的文凭，但这并不意味着我真的懂如何在创新型公司的氛围下利用它们。我曾经在著名大学的商学院学习了很多挑战性的课程，所以表面上我是具备从事策略工作的能力的；但实话实说，当我第一次踏入办公室时，我甚至不知道如何从产品思维的角度做好竞争性分析。我的专业训练更偏向金融。

刚从商学院毕业时，我做事总是避免不了商学院气息，有点学术派。大体上讲，我必须从头学起。大概在我做第二十次商业分析 / 策略演讲的时候，我终于找到了感觉。我花了不少时间才学会如何把商业目标和产品设计综合起来讲一个好故事。我的收获其实不在于如何进行分析性思考（我之前早就懂了），而在于如何讲故事。在一个具有创新性的商业项目中，我们需要一个简单的故事说清楚产品面临的机会，而且必须把商业策略融入这个故事。

4. 你觉得MBA或商科学位对于有抱负的用户体验设计师是否有帮助？

没有，绝对没有。我觉得真正需要的是花时间和同事开讨论会。策略师需要学会如何与客户交谈，如何真诚地倾听他们商业上的问题。做一个好的倾听者绝对是必要的。因此，心理学学位可能比 MBA 学位更有用。对于训练系统化思维、学习如何用框架方法解决问题，我当然觉得学习几门商科课程会有些帮助。策略主要指的是把无秩序、复杂的事情简化为简单的图表或叙述，让团队的每个人都能理解、支持。有些人天生擅长化繁为简的分析思维，而另一些人天生擅长创新思维。我觉得很少有人既擅长创新思维又擅长分析思维。这些人非常独特。

在我的经验中，只有你想去大型公司工作，商学院学位才是必要的。拥有 MBA 学位可能是财富 500 强的公司的工作环境要求，但我觉得创意界没这个必要。通过观察我尊敬的许多策略师，我学习到了很多，也看到了他们是如何讲述“商业故事”的。正如我之前提到的，讲故事这种技能不是你在学校里就能精通的。

5. 在你的策略生涯中，最令人激动或最有趣味的产品是什么？

我当前的项目可能是最令我着迷的。还是那个问题，因为我是产品所有者，

所以有如履薄冰之感。我认为，这不仅是因为成败与你的名誉相关，也是因为你赌上了所有资金和其他一切，所以你对产品的责任感就会上升到另一个高度。也许正是其中的风险因素让这个项目如此迷人。

在设计公司的环境下，你负责策略工作时通常会遇到下面这些情况。多数时候，你都是从设计的角度看待问题；极少数情况下，你可以完整接触到产品开发的方方面面；但你很难有机会频繁和客户互动，看你的策略究竟如何影响他们的业务。向客户提供服务的时候，你有时可以在交付之后获得反馈，进行事后调研。 但是当你把成果交付给客户之后，项目也就结束了。策略一旦离开了你的怀抱，就成了客户的“孩子”。结局依赖于他们具体怎么操作，以及如何推广产品。到了这个时候，你就很难判断哪部分奏效、哪部分不奏效。起作用的是策略、设计、技术，还是市场营销？如果策略师不能从头到尾跟进整个过程，就没法承担起所有的责任。对我而言这是件坏事，因为参与到最终结果中正是我工作的动力所在。

因此，对于我们目前正在开发并刚刚投向市场的产品，可以马上看到人们的反应以及如何使用这个产品。我们花了 9 个月的时间，先构思产品，然后基于最可行的假设开发产品。在之后的几天内，我们最终从真实用户那里得到了不少真实的反馈。虽然反馈并不总是正面的，但也很让人感到满意。相信我，产品反馈一般不会都是正面的。通过这种直接向最终用户获取信息的方法，我就能从最初的想法开始，利用与真实用户的互动来实现持续迭代。完整的反馈循环是打造出最有趣产品的原因所在。

6. 在不同工作环境中所遇到的挑战都有哪些不同（如创业公司、设计公司以及大型企业）？

政治总是棘手的；如果团队成员超过 3 人，政治问题就会随之而来。因此，在和各种大型企业以及大客户合作的时候，政治就扮演了很重要的角色。你需要的预算来自市场部门，但是他们可能有自己的安排。通常，你可能要和业务 / 产品部门合作开发产品，但制定策略却和这个部门没有关联。在这种情况下，挑战就在于引导所有的人，让大家能够在一起合作。

创业公司也有他们自己的问题。你可能会觉得有点孤单，尤其是当你是白手起家时，每天接触到的客户和同事屈指可数。你们很可能会走进死胡同，然后感叹：“啊，感觉好疲惫，我们需要新鲜的想法。”一般来说，在开始

赚取利润或者获得融资之前，你们的资源非常有限。没有谁能专注从事自己擅长的工作，每个人都身兼数职。

因此，我觉得设计公司是最好的平衡。如果你是专业知识过硬而且多元化的团队中的一员，就可以从用户体验策略师、商业分析师以及其他不同的人那里获得反馈，从而让团队更全面、成熟。如果你们有充足的时间思考，有充分多元化的视角，你们就形成了有益的氛围，拥有足够的观点来造就伟大的想法。

7. 你是否针对产品或用户体验策略做过任意类型的实验？可以是验证价值主张的市场需求，也可以是让目标用户试用产品原型。你在实施策略的过程中是如何接近真相的？

我能谈论的最佳范例是我目前参与的项目。这是一个手机 App，我们在开发的不同阶段都通过小组访谈的形式做了多次测试——从想法到原型、再到最终产品。访谈小组最初有 20 人，都是通过背景、需求和行为定义的潜在用户。我们一开始只给他们看产品的纸上原型。这很有帮助，我们有机会通过对话知道潜在用户能否通过现有原型理解我们未来的产品，从而有针对性地改进我们的想法。他们理解全部概念了吗？

第二阶段的测试用到了多个可点击的原型。我们让不同的参与者试用 App，并告诉我们他们喜欢哪里、不喜欢哪里，评价的出发点不仅包括产品概念还包括 App 运行体验。

当我们发布这款 App 并且做了些市场推广之后，真正的测试才开始。在几周的时间里，这款 App 大概有了 1500 名用户，这是相当大的样本数量。我们做了一次线上问卷调查，旨在摸清为何有些深度用户特别喜爱这款产品，为何其他人不喜欢。在测试期间，我们收集的信息包括用户觉得缺少哪些功能以及哪些功能让用户觉得困惑。这不算严谨的用户测试，但是我们还是能从中获取极具启发作用的洞见。

不过，对于某些反馈你也不能完全相信。比如有些刻薄的用户可能会说："这真是糟透了。我真搞不懂为什么会有人开发这种东西，不会有人愿意用的。"有时候也会有十几个用户反馈："这已经成为我最喜欢的 App 了，我每天都在使用它。"真正有用的反馈来自那些愿意花时间向你解释细节的用户。他们会告诉你到底喜欢或者不喜欢哪些功能，以及为什么。

即便只是介绍产品在非常上层的抽象概念，我们也发现许多人都能够理解产品，并按照我们预想的使用方式验证产品。这时候我们就感觉策略是成功的。这一点至关重要，因为我们为了找出市场中的机会空间而做了许多调查，而且需要知道人们真的需要这款产品。我们的策略最初基于特定的假设；在经过不同阶段的设计和测试之后，我们不断调整思路，策略也越来越清晰。最终，我们就能清晰表达我们打造的产品究竟是什么、谁需要使用它以及为什么使用它，并且还有真实数据作为支撑。

8. 在构思策略或促使团队达成共识方面，你有什么秘密武器？

我是一个非常注重细节的人，总是尝试在宏观层面理解当前市场其他方面的动态。因此，我做的第一件事通常是研究市场。我需要找出用户 / 目标顾客究竟是谁，他们通常用哪些类型的产品来解决类似的问题。我关注竞争的每一个角度。竞争有时候是可预测的，但有时候则完全超出了之前设想的行业。我希望理解竞争对手的方向，以及他们如何设计自己的用户体验。我还尝试理解他们产品的设计策略，以及这对于我们当前尝试开发的产品意味着什么。我还会与我的团队成员分享每一个收获和细节，保持信息畅通，这样大家才能共同做出最明智的决定。

我在每一个产品中几乎都会用到的工具是生态系统路线图（见图 10-7）。它可以告诉我们需要面对哪些竞争对手，他们提供了哪些服务，以及用户喜爱他们的原因是什么（使其脱颖而出的特性）。这是一种竞争路线图，只不过在大体框架上与我手头的项目有关。

这个工具可以很好地为每一位团队成员提供参考。我希望每个人都能知道我们目前在路线图上所处的位置，以及我们的目标在哪里。

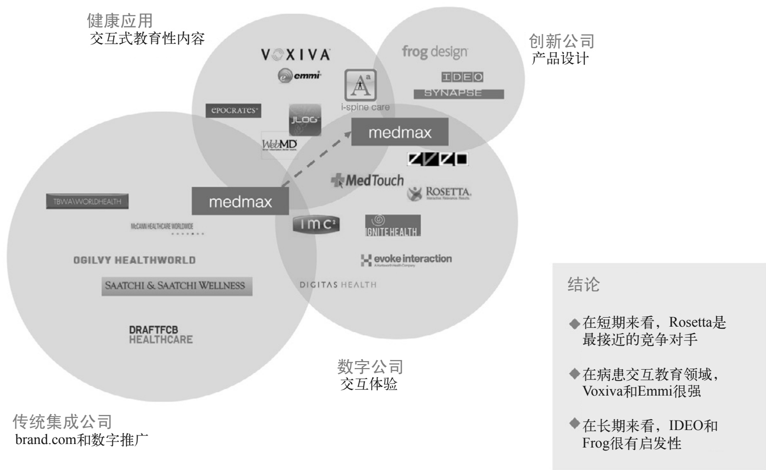


图 10-7：生态系统路线图

9. 对于你为某个创新产品一步步构思策略的经历，是否有商业案例或趣闻可以分享？

在设计公司环境下，你的工作可能是从简要的信息介绍开始。客户通常有一个关于产品或服务的简单想法，打算付诸实践；或者至少有一个希望解决的问题。客户可能有解决问题的思路，但往往没能透彻理解问题的本质，需要有人帮他们理清问题存在哪些改良空间，以及还有哪些市场机遇。因此在设计公司的环境下，我们一开始都是从客户那里“下载”资料，把已有信息和从市场了解到的信息整合起来，最终找到一个清晰的目的地以及前往目的地的路线图。

就科技创业公司的项目而言，可能存在更多的不确定性以及更多的迭代。方法是差不多的，不过在这种公司内部建立共识所花费的时间和精力更少；大部分时间都花在改良和优化上。约束因素不在于时间而在于资源，所以我们的思考必须更加精益。

在我当前的创业公司中，愿景清晰明朗，但是策略却一次次不断更改。最初的愿景源于对人们使用电子邮箱时行为的观察。我们发现很多时候邮箱

都不是最有效的工具，于是就想做点什么。我们当时只有一个明确的问题，并没有完美的解决方案。我们也没能确定要做的是一种更好的邮箱 App、笔记 App，还是某种任务管理工具。因此，第一步就是要清楚地确定（或者合理假设）机会空间，即你打算帮最终用户具体解决哪个问题。基于这些知识，我们就能设计一个策略、一项解决方案的行动计划。在这个例子中，我们首先想出了好几个不相同但可行的备选解决方案。直到我们真正开始设计、搭建原型，我们才知道到底哪个方案最好。大致明白了想要设计什么，我们就可以更有针对性地进行竞争分析，研究其他类似产品，并且访谈这些产品的用户。基于这些信息，我们不断微调产品原型，直到最终打磨出最可靠的解决方案。我的经验就是，策略就像其他任何产品一样，需要迭代。你想到一个假设，创建一个计划，不断前进直到了解到新的信息，然后重新定位你的假设，调整你的计划。设计策略是个灵活的过程。

10. 策略师最重要的技能或思维模式是什么？换句话说，是什么让你擅长这份工作？

我擅长这份工作的秘诀在于运用宏观思维的同时关注细节与逻辑。你在构思策略之前，需要做许多功课。这可能会令人乏味，但整个工作的奇妙之处在于如何总结所有的工作，然后据此编织出一个既激动人心又有实践价值的故事。这没那么简单。你需要理解愿景，需要有全局观，需要对发现新的可能性保持热情。当然，你也需要和周围的人沟通，这样大家才会支持你。

10.4 Geoff Katz

出生地：美国密苏里州圣路易斯

居住地：美国加利福尼亚州旧金山

学历：新泽西州立罗格斯大学历史学专业，文学学士



图 10-8：Geoff Katz

1. 你是如何成为策略师的？为何从事这方面的工作？

我觉得，不同的人对于“策略”这个词有不同的认识。你在书中把这个词解释得简单明了，非常了不起。对我而言，帮助客户理清思路、发现真正的机遇并分清主次就是我一直以来在众多消费娱乐技术平台上所做策略工作的核心。我很幸运能一次又一次地参与到可以称作新兴平台的项目中。曾经有一段时间，网页和动态 GIF 图都算新兴平台，这就是我们的起点。如果你还记得 McDonald 或 Levi’s 自 1995 年起的第一个网站，就应该懂我的意思。真正找出人们可能喜欢的是什么（因为在很多情况下，这种信息媒介都是前所未有的），确定用户体验可能或应该具有哪些必要的组成部分，然互创建一幅说明如何把产品体验推向市场的蓝图，这就是我过去 20 年来一直关注的机会所在。

我学习思想史的背景和培训经历为我策略工作的职业生涯打下了完美的基础，原因在于我学会了不断评估特定的主要信息源，然后构建一个独创、有趣、对特定用户群有吸引力的宏观故事。我的职业生涯从广告行业开始，工作就是要在 30 秒时间内清晰、简洁地向观众传递信息。进入互联网行业之前，我是商业电视广告的制片人。当我于 1995 年从广阔的广告界跳入深不可测的互联网行业之后，就总会努力帮助客户抓住重点，设置易于理解和执行的目标，然后推动设计和工程团队实现它们。

2. 用户体验策略对你而言意味着什么？用户体验策略师是臆造的头衔吗？

用户体验策略在许多直接面向顾客或者企业对企业（B2B）产品中都起到了作用，在产品定义中实在不可或缺。如今，很多完整的学科都成了我们每天的工作以及交互媒体设计与开发项目的一部分。对于刚踏入用户体验和产品设计的人而言，无论你是作为本科生或研究生完成学术项目，还是在专业的培训中深入了解交互式产品设计与开发流程的每一个环节，这些机会都十分重要。多样化的职业背景也是区别用户体验设计师和用户体验策略师的重点所在。

要想获得成功，策略师需要有更高层面的视角，并且对世界未来的发展有一定的判断。我觉得真正重要的是给用户带来帮助，在机会刚刚出现的时候就抓住它，并且设计出工程师团队可执行的方案。在职业生涯中，我一次又一次听到工程师对我说，他们真的只想知道到底要开发什么。这并不是说他们缺乏创造力，而是说，如果他们没有非常详细的需求书，就无法

开发出软件。策略指的是详细梳理未来 6 个月、8 个月或 12 个月之后的市场格局，然后带领团队交付届时完全符合市场需求的产品。这些就是用户体验策略师的根本工作。

我不觉得这个头衔是臆造的。这个新头衔出现的原因在于，现在普遍认为每个公司都应该有人从设计的角度把握商业目标，并且要像激光那样专注。基于技术进步和用户行为发现产品机会，并且通过产品设计推进创新，你就能从根本上设计出用户之前从未见过或用过的优秀产品，并实现产品 / 市场匹配，最终有助于公司经营规模化。用户体验策略源于之前相互孤立的许多学科。事实上，也有证据表明它将发展成全新的学科。有段时间，用户体验设计曾被广泛认为属于理科。在我之前工作过的一些交互设计公司里，客户都只关注页面上的那些像素；设计的呈现方式，设计让用户体验更简单还是更复杂，以及这对品牌有何贡献都是后话。随着与屏幕交互的用户体验愈加复杂，以及把用户视为产品设计流程的中心，用户体验作为一门独立的学科兴起，并且成为产品交互开发流程中不可或缺的一部分。用户体验设计师的作用日益重要，我觉得原因在于他们像一座桥梁，把之前相互独立的设计、体验和业务都联系了起来；这也正是我认为用户体验设计不属于理科的原因。总之，我觉得用户体验策略师实在太重要了。

3. 你是如何学习商业策略的？

我并没有正规学习过。我没有商科或者设计方面的学士或硕士学位。在我学习人文科学的时候，大多数同学都向往成为律师而非拿个 MBA 学位。当时，艺术和设计属于个人表达的工具，和商业没多大关系。那时最先进的技术是彩色复印机。同学们在学习了四年历史之后，普遍的选择是通过法学院入学考试（LSAT）然后去法学院学习。当时 MBA 学位也完全不在我的考虑范围内，所以我就搬到了旧金山，加入了一个乐队，然后开始设计自己的海报。我发现 Apple 的 Macintosh 计算机已经影响到了印刷行业的变革；意识到科技的变革速度如此之快，我开始专注于使用计算机来做设计。那还是 20 世纪 90 年代早期，计算机刚成为创意行业的一部分。在早些年间，和传统平面设计师、艺术指导、电视广告制片人并肩协作，把计算机技术应用到设计和广告行业中的经历为我的事业奠定了基础 。我觉得在很长一段时间内，比如 1994 年和 1995 年，大部分人都很难认同互联网将无处不在并且成为主要的商业渠道。虽然网络浏览器能够帮助人们以

可视化的方式访问互联网，但是其用处在当时比不上一些交互性服务，如 CompuServe（提供留言板和电子邮箱服务）、AOL（提供拨号上网、围墙花园式内容），以及 Prodigy（互联网服务提供商）。

在 Netscape 公司上市当天，我正在出席他们的一个会议。我记得看见有人推着一车香槟走过走廊，就意识到我们将要见证一个新的时代了。当时，Netscape 的员工向我们介绍了浏览器将如何演变（还记得“帧”吗？）以及互联网将如何发展。他们告诉我们，到 1997 年，互联网将真正成为直接触及消费者的商业渠道。虽然很难回想起 1995 年的互联网是什么，但它绝对不是一个商业渠道。这是一个大型实验，充满了文本、超级链接以及各种糟糕的图像。1995 年，我在 CKS Partners 公司的一个项目中对加州大学伯克利分校的学生进行了访谈，询问他们如何使用互联网；而他们根本没有设想到互联网可以商业化或者使用互联网进行购物。Jodi.org 这种网站值不了 10 亿美元，但是诸如 McDonald、Levi’s、MTV 和 Disney 的大型公司都开始使用互联网作为新的商业策略：一开始作为实验；然后作为新的营销渠道；最终，网络以及在网上销售的产品不仅成为直接面向顾客和 B2B 商业模式的重要形式之一，也成为了一项重要收入来源。对于娱乐行业而言尤其如此，从一开始的音乐，到现在无处不在的电视、影片发行、YouTube 上的用户生成内容以及社交 App：你应该都懂。让网络不仅仅停留在潮流或技术实验层面的是商业（不是艺术）。最终（我很讨厌这么说），如果这些努力和一次性的实验没能对商业产生贡献，这些发展都不会存在。我很幸运在世界上的许多大公司工作过，用他们或者他们投资人的资金来验证交互媒体领域中的哪些是有效的、哪些是无效的。我认为大概每 5 年，就会有类似 Facebook 这样疯狂的产品出现。它会形成自己的重心，并且会在某种程度上推动所有人向前。在其余的 4 年零 364 天里，我们仍然持续前进，慢慢从已有的知识范围向外扩展，不断尝试利用现有技术打造出杀手级产品，并构建出可持续的业务。

作为用户体验策略师，我们的许多工作任务是根据其他人在某一特定时间内并行的工作内容确定的。在过去的项目经历中，很少事先就有流畅的概念，而且节奏的变化也在加快。全球化的网络媒体将影响到所有事物的未来，不仅包括我们在手机上看到的一切，还包括世界的运转方式；我们依然处于这个过程的前几十年里。放到 15 或 20 年前，我们现在通过 Skype

进行的访谈完全不可思议。在 *How We Got to Now* 一书中，Steven Johnson 很好地解释了细微、渐进式的技术创新和实验如何以意料之外的方式改变了世界，而完成这些技术创新和实验的人从未因其贡献得到认可。我觉得我们作为用户体验策略师也做出了相似的贡献，最终能让世界变得更美好。

在娱乐和媒体行业工作，看着平台从个人电脑发展到音乐播放器、智能手机、平板电脑、游戏主机、像 HoloLens 或 Oculus Rift 的联网设备以及像 Amazon Fire TV Stick 那样把电视屏幕变为一种全新娱乐体验的新设备，我们的挑战就是不断向前展望，想象一下未来几年世界将会变成什么样子。就在本周，21st Century Fox 的首席运营官（COO）Chase Carey 在财报之后的电话会议中说道："现在的行业状况和几年后的行业状况并不是一回事。"尽管如此，其实互联网自诞生的那时起，就已经决定了人类的日常行为。1994 年，在洛杉矶的"信息高速公路峰会"上，Al Gore 谈到未来电视频道将多达 500 个，还谈到了互联网；这就是我们当今世界的情况，不过电视频道的数量还得再加几个 0。在新的技术让新的体验成为日常生活的一部分之前，还需要无数的实验。作为一名用户体验策略师，为之贡献努力很有乐趣。因此大体上讲，我是通过参与许多跨平台产品的开发，了解到什么能成功影响用户、什么不能，从而学习了商业策略。

4. 你觉得MBA或商科学位对于有抱负的用户体验设计师是否有帮助？

我认为，重要的是用户体验设计师要对公司获得成功的原因有现实依据。我不知道这是不是确实需要商科学位。我曾和有几千名员工的公司合作过，也和只有 8 名员工的公司合作过。我觉得每个人都对现实（包括每月从公司领取薪水）有共同的认识是有价值的。这也正是需要根植于人们心智模式中的东西，要清楚为什么要去上班以及每天应该做什么。最近 20 年在硅谷的生活和工作让人产生一种错误的印象：大家总有用不完的钱，只要你有明确的产品和市场，下一轮融资就会带你摆脱困境。但我觉得在更广阔的世界中，并不是每个人都能如此幸运。到最后，你努力开发出了用户喜爱的产品。虽然这是个重要的里程碑，但还不一定是一项业务。对于 Facebook 和 Twitter 这样的公司，虽然其产品获得了广泛的成功，并且用户体验非常好，但是他们为了达到预计的收入，也在每个季度面临难以置信的压力。因此，产品设计精良、受欢迎还不够，你需要它能赚钱，越多越好。我认为不可能把用户体验、产品设计和用户体验策略从实际的商业现

实中剥离出来；策略师必须对一项业务如何运转和扩张有基本认识并依次为依据。

5. 在你的策略生涯中，最令人激动或最有趣味的产品是什么？

我一直有机会参与面向顾客的媒体和娱乐业务。对于一个看电视长大的孩子而言，这就意味着有趣味；但对我而言，自我第一天接触互联网，就把它视作可连接、无限制的电视内容分发平台。直到 90 年代末信息革命爆发（当时我在 Excite@Home 公司）以及接近 2000 年时 DVD 和 DVR[2] 技术（如 Microsoft 的 Ultimate TV 和 TiVo）得到普及，我们的梦想才终于变成了现实。现在，宽带和数字视频无处不在，我们在某种程度上也已经形成了在联网设备上体验多媒体资源的习惯。我们自互联网出现之初就期待的世界现在终于成真了。让我激动和开心的是，每当这些新平台出现的时候，我就有机会设计第一个应用范例。我喜欢探索这些技术如何起作用，并思考当媒体迁移至新平台时如何带来更棒、更吸引人的娱乐体验。我曾参与策划过的概念和产品中，有些已经湮没在历史的浪潮中，另外一些得到了广泛的应用。我认为，这些工作都对如今人们利用媒体娱乐资源并与之交互的方式起到了基础性的推动作用。

6. 在不同工作环境中所遇到的挑战都有哪些不同（如创业公司、设计公司以及大型企业）？

我曾经在大型公司工作过，如 Excite@Home、DIRECTV 和 TiVo，也在专门的交互设计公司工作过。比如在 2005 年左右，我很幸运地在 Kevin Farnham 创办的一家名为 Method 的公司工作了一段时间。这是一家位于旧金山的品牌体验设计公司，其中有机会尝试媒体娱乐的新方法，客户既包括 Microsoft 和 Showtime Networks 这样的大型娱乐产品与服务客户，也包括 Boxee 这样的创业公司。

对我而言，可以把在不同的工作环境中构思策略的挑战简单地描述为：当你身处某个产品公司时，基本上就好像被限制了视野；你的注意力 100% 聚焦于你的产品和细分市场的竞争状况。你每天的注意力都在当前开发的产品上，精力都花在推动多个部门共同保证产品开发进度上。比如当我在 DIRECTV 的时候，他们有个项目是向太空发射卫星，并把电视信号传送

注 2：DVR 是数字视频录像机，用于对电视机进行视频录像。——译者注

到家家户户的机顶盒上。我们当时的思路是用新的数据格式来支撑起这个“先进的服务”，这需要把此数据格式应用到卫星信号中，并且下载到用户的机顶盒，从而带来全新的用户体验。曾经在 Hughes Corporation 供职的工程师听到这个想法时心存畏惧。这意味着运用一种全新的方式利用他们的卫星平台，而他们的企业文化是对风险零容忍。“你们要下载让数百万机顶盒都变砖的东西吗？”我们的答案是“是的”。这样在大型企业规避风险的企业文化中进行有计划的冒险实在是个巨大的挑战，也难怪 DIRECTV 会丢掉控制权——News Corporation 后来收购了这家公司并改变了其企业文化，塑造了鼓励创新的氛围。大公司结构互相独立的本质决定了其日常工作中不会冒险。事实上，他们只是希望尽量减少风险，在现有业务基础上专注于利润最大化。这就是创新者面临的困境。作为用户体验策略师，我们每天都以这样或那样的方式处理这些问题。

当我在设计公司的时候，挑战略有不同。你的视角更加宽广，可以接触到多个行业细分，了解到其中许多公司的需求；他们也需要你帮助来实现自己的需求。在设计公司工作的挑战在于要在客户的公司找到自己的支持者或拥护者，这是因为如我之前提到的，这些公司在结构上有些固有特征，对此心知肚明才能打好这场战役。然而最困难的部分在于，做好自己的工作，顺利交付成果，之后走开；然后，你需要进入下一个项目。在设计公司工作的美好之处在于，你不会深陷于客户公司的企业文化了。不过也会有沮丧的时候，那就是这些项目成果很有可能永远也不会出现在现实之中。

7. 你是否针对产品或用户体验策略做过任意类型的实验？可以是验证价值主张的市场需求，也可以是让目标用户试用产品原型。你在实施策略的过程中是如何接近真相的？

我觉得这个过程要么从根本上是企业文化的一部分，要么不是。现在，对于一个刚融到资的 25 人规模创业团队，我们事实上没法像大公司那样奢侈地投入很多时间和资源来设计原型或者根据目标用户的反馈测试产品。我们需要想象一下我们未来的产品会获得成功，用户都喜欢这个产品并且广泛使用，然后低下头来专心致志地让想象变成现实。我在 TiVo 工作的时候，环境就和创业公司不一样：企业文化更加成熟，用户体验设计团队更加结构化，只有经过原型测试和用户体验测试的概念才能交给工程师团队制作成产品。我们的工作不是只在硅谷的实验室里完成。我们甚至会把新

的产品概念和原型拿到克利夫兰市做测试。我们需要走出硅谷的泡沫，看看我们的产品是不是真的有通用性。在这样的氛围下，我们会面向个人用户或小组进行大量测试，收集信息之后再来完善原型，从而把原型打造成产品；在把产品推向市场之前，通常要经过好几轮这样的改进。虽然对于很多成功的大公司而言，这种以用户为中心的设计方法是产品开发流程中的重要环节，但是对我个人而言，完全采取这种先开发原型再通过测试确定最佳实践的设计方法还是显得有些奢侈。

8. 在构思策略或促使团队达成共识方面，你有什么秘密武器？

我觉得能够专注于解决关键商业问题才是核心。你需要清晰地发现这些早期机会，设计出可以迅速应用并能在市场上引起共鸣的解决方案，而你所处的市场环境瞬息万变。我目前所做的工作关于如何把电视网络顾客的视频推送到大型社交媒体，如 Facebook 和 Twitter。看看现在世界的运转方式，思考一下你的产品可以为顾客、为消费者做些什么，然后利用好所有的资源尽力开发出成功的产品。但事实上，在你完全开发出来之前，能做的验证性工作并不多。也许你成功了；也许你开发得太慢；也许这从一开始就不是个好点子。我真心希望 Eric Ries 精益创业运动的思想，尤其是定义并交付最小可行产品，不仅能在实践中应用于创业公司，还能够融入大公司的企业文化。比如，我觉得我现在参与的一些项目就可以从这种方法学中获益。目前看来，它还没能普遍成为每家公司文化的一部分。

9. 对于你为某个创新产品一步步构思策略的经历，是否有商业案例或趣闻可以分享？

我所有的项目几乎都是从撰写技术概述和对新技术平台的需求分析开始。这也是第一个对我们眼中的商业机会进行详细梳理的机会。这些初始工作可以证明投入资源开发产品或在现有方案基础上创新是合理的。因为我不是软件开发者，也没有工程方面的背景，所以这需要与 CEO、方案构架师和高级工程师通力合作。在我现在就职的 Watchwith 公司里，这些工作是产品开发流程的 一部分，专注的内容在很大程度上超前于产品管理和工程团队的关注点。

对技术概况有了基础性的理解之后，我就可以设计一个*创新概述*（creative brief，见图 10-9），帮助用户体验和视觉设计团队迅速进入状态。当我通过和消费者沟通来完善创新概述时，实际上也是在团队没有那么多时间计划

或者思考的情况下进行创新。他们需要时刻专注于支撑业务，我们才有机会帮他们看见未来的趋势，并提供一条前进的道路。因为我的公司所在领域属于新兴媒体平台以及新娱乐生态，所以我们不仅要满足顾客的需求，更应该引领市场。最后，我们都需要解锁新的收入来源；在这一点上，我们的根本目标是一致的。

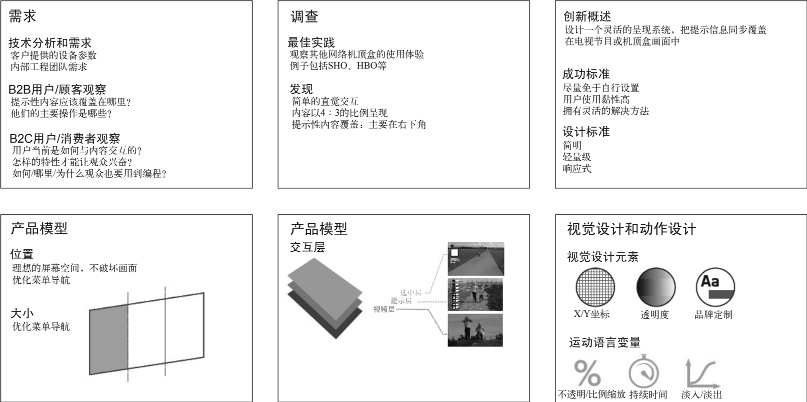


图 10-9：创新概述

创新概述包含了对产品目标的简述以及对成功标准的定义。在这些方面就创新概述文件达成一致后，我们开始从概念上调查，在实现产品时哪些选项可以支持我们的商业目标。之后，我们将专注于在更高层次上定义产品的交互模型。

我们发现，包含一系列线框图的简单 PPT 对于展示产品的关键使用场景非常有帮助。在产品开发过程中，此步骤对于用户体验的成型不可或缺；但是只靠线框图并不足以有效地向产品和管理团队解释清楚。行为研究视频也是一种同样有效的沟通工具，甚至效果更好。如果有充足的时间和资源，我们倾向于制作视频。

当我通过和消费者沟通来完善创新概述时，实际上也是在团队没有那么多时间计划或者思考的情况下进行创新。因为我的公司所在领域属于新兴媒体平台以及新娱乐生态，所以我们不仅要满足顾客的需求，更应该引领市

场。创新概述和行为研究都是促进我与公司内部干系人之间沟通和交流的工具，有助于在早期没有顾客的情况下达成共识。如果创新概述和行为研究材料经审阅或认可，不仅能对于早期弹性概念或原型的开发起到基础性作用，而且能让我将成果交给产品管理团队。

10. 策略师最重要的技能或思维模式是什么？换句话说，是什么让你擅长这份工作？

对于策略师而言，最佳思维模式应该是充满好奇心和活力。有时候，人们直接把这叫作聪明。相信事情可以有所不同并且敢于尝试（尽管有时候会失败）是有创造力的策略师、有创造力的人所普遍具备的核心品质，会在平日工作中体现出来。虽然我们每天的工作节奏快得吓人，但伟大的产品都需要花费大量的时间才能进入人们的视野并被广泛使用。这个过程大多数是通过长期微小的积累完成的。在消费者中普及的并不是 Apple 的 Newton MessagePad（1993 年）、Palm Pilot（1996 年）和 Microsoft 的平板个人电脑（2001 年），而是 iPad（2010 年）。DIRECTV 花了超过 10 年时间（1994~2005 年）才积累到 1500 万付费用户。互联网电视在 2010 年才进入市场，要到 2020 年才能成为占统治地位的电视形式。我自 1994 年就开始参与开发“交互式电视”产品。当时我为 Levi’s 的 Youthwear 系列创作了第一个交互式电视广告，帮助初创公司 daVinci Time & Space 在 Time Warner 的全服务网络上为儿童编程教育推出了交互式电视环境。这些年来我从没有过放弃的念头。因此我觉得若要擅长自己的工作，除了好奇心和活力，耐心也同样重要。这种耐心源于希望产品设计流程万无一失的愿望，反反复复、日日夜夜的尝试和积累；我们就这样共同努力，创造未来。

第 11 章

结语

所以，顺着智慧的道路向前走……步伐矫健，满怀信心……无论你是怎样的人，都要成为自己的经验之源。扔掉对自己人性的不满足，原谅你的自我。你有能力融合自己经历的一切——失败的开始、过错、妄想、激情、你的爱和希望——并且把所有的一切，都化成你的人生追求。

——尼采，《人性的，太人性的》

有时候，产品永远不可能见到黎明，其中的原因常常出乎意料或超出控制。财务危机、团队解散、技术革新、个人动机、关系破裂以及许多其他超出用户体验策略范畴的因素都有可能出现。

对于第 1 章中介绍的那个软件工程师，他在我们帮他做完着陆页实验之后尝试采用 B2B 模式，并且直接和保险公司谈判。那时候已经是 2013 年，美国退休医疗系统为了满足新的平价医保法案，要对整个系统进行结构性调整。我上次和他碰头的时候，他告诉我，想颠覆康复中心零散竞争的状况还需要好几年时间。真的是有太多因素超出了他的可控范围，所以即便已经有了完美的网页设计、用户体验以及商业策略，也没法解决这些问题。那位曾经的国际象棋天才用浓重的俄罗斯口音半开玩笑地告诉我：“是你扼杀了我的生意。”

对于我的学生 Bita 和 Ena，婚礼专用 Airbnb 只是她们的课堂项目，所以在项目结束后，她们都去追逐自己的个人或职业理想了。我相信，无论她们去哪儿，都可以撼动世界。（如果你想继续实现这个价值主张，就直接拿去吧。）

对于 Jared，我最近去了他位于托潘加峡谷的家，谈论了 TradeYa 项目的情况。他现在已经花了 4 年时间，并投入了上百万美元来做实验，想解决线上以物换物的诸多难点。用户的心智模式不易改变，即便有超过 8 万用户，TradeYa 平均每天也只有 10 次成功的交易。想要征服分享经济的蓝海、获得 Airbnb 那样的成功，TradeYa 还有很长的路要走。当然，Jared 也积累了很多专业知识和经验，懂得了如何让线上以物换物的基础交互功能运转起来。他现在已经有了重量级用户，包括小型商家、独立外包商以及众多极具创新精神的企业家。

我觉得我们都应该意识到生活中存在许多风险，有些是工作上的，有些是个人生活中的，但是我们通常不可能分得那么清楚。以我外公 Alex Zindler 为例。他于 1907 年出生在波兰捷尔诺波尔(现在属于乌克兰)[1]。他最早的记忆就是布满裂痕的墙壁，经常会有大规模空袭以及对犹太人的屠杀。在这些屠杀中，他的弟弟妹妹都被杀害了。他的父亲在他 6 岁时去世。不久后第一次世界大战爆发（1914~1918 年），战争一直持续到他 11 岁的时候。德国、奥地利和俄罗斯的武装力量先后蜂拥而至，他祖国的名字、语言以及路标变更了 7 次。他们对于小城身份的认同一次又一次遭到冲击。[2]

到了 1923 年，16 岁的 Alex 和母亲 Ronya 为了免遭迫害逃离波兰。为了有个更好的生活，他们先坐上前往比利时安特卫普的火车，后来又乘上了前往加拿大魁北克的船。悲惨的是，Ronya 在开往北美的轮船上感染霍乱而死。伤心欲绝的 Alex 亲眼看见人们把自己的母亲埋葬于大海，至今仍记忆犹新。

Alex 身无分文，还是个不会英语的孤儿。他来到魁北克之后面临被遣返回国的风险。幸运的是，同船的一名神父为他提供担保，他才得以留在加拿大。但是 Alex 需要偿还神父为他支付的船费，这是一大笔债务。为了还

注 1：http://en.wikipedia.org/wiki/Ternopil

注 2：http://www.jewishvirtuallibrary.org/jsource/judaica/ejud_0002_0019_0_19604.html

债，Alex 在多伦多当了两年裁缝学徒。成长到十八九岁的时候，他非常享受自己的自由，交了不少朋友，并且培养了一门爱好——拳击。

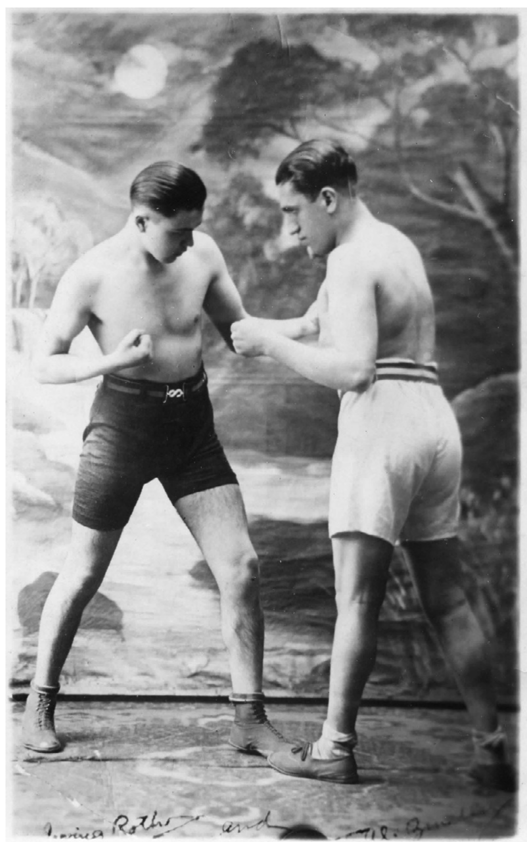


图 11-1：Alex Zindler（右）和朋友 Irving Roth 在 1925 年拍摄的照片

他练习了几年拳击，但是在一次拳击比赛中，他的脸部挨了一记重拳，导致眼睛出现严重的白内障。由于手术失败，Alex 受伤的眼睛完全失明，之后只能靠一只眼睛生活。很多人可能会泄气，然后因为这种身体缺陷放弃很多活动；但 Alex 没有。他结了婚，定居在加拿大曼尼托巴省温尼伯，并且养育了 3 个孩子。为了养家，他努力克服困难，在一家干洗店当熨烫员，一共坚持了超过 25 年的时间。1957 年，50 岁的 Alex 由于心脏病发作而完全失明。两年后他的妻子去世，他不得不一个人养育小儿子。

但是我的外公 Alex 并没有因为这些悲剧而自怨自艾陷入绝望。相反，他克服恐惧，走出了家门。Alex 参加了盲人行走培训，之后可以自己搭乘公交。他还参加了盲人保龄球社团，去健身房健身。他鼓励儿子尽量争取最好的教育，因为他知道学习意味着一切。

真正让 Alex 最大限度获得自由的其实是科技。他是音乐发烧友，会为唱片购买最好的装备，然后欣赏收藏的无数唱片。他后来痴迷于磁带书，如饥似渴地听完了最新的《纽约时报》畅销书榜单。

在 60 多岁的时候，他参加了一个面向录音持有者的非盈利组织，叫录音通信俱乐部（Voicespondence Club）。之后，Alex 的社交网络更广了。俱乐部成员在全世界范围内交换卷盘磁带（后来是盒式磁带），分享自己每天的生活故事、政治闲谈，甚至盗版音乐。这个俱乐部基本上模拟了社交网站 Facebook 和音乐下载工具 Napster 的结合体。他还在加拿大通过盒式磁带和位于洛杉矶的家人通信。我的外公在 1981 年去世了，享年 74 岁。我在小时候听过他的那些录音，这让我永远也不会忘记他的波兰口音，以及他分享的励志故事。

无论你是创业公司创始人、产品总监，还是用户体验设计师，开发一款互联网产品就好比人生选择，是人生中成败在此一举的大事。我们拿出自己积蓄、健康和热情，把它们孤注一掷地贡献给自己的价值主张，期望能改变用户的生活。但作为发明人，我们需要接纳失败，那些难以逾越的阻碍也许是产品通向成功道路上必要的一部分。我们需要像我的外公那样，不要让生活中的困苦决定人生的结局。我的外公不断抗争，不断尝试最大限度地充实自己的生活，甚至发现了如何利用科技手段来实现自己的人生追求。

经验总结

- 事情不一定总按照预想发展，我们需要敏捷地发现新方法来保持前行。拥抱生活中的挑战，保持思维的活跃。
- 其实可以通过创新的或者意料之外的方法利用生活中的科技成果，然后改善用户的生活，解决他们的问题。不要忽视这些机会。
- 我们自己才是自己生活的主宰者，我们对生活的选择定义了我们是谁。你的存在感源于你的行动，不要浪费生命。

关于作者

Jaime Levy 居于洛杉矶，是一名用户体验设计师，也是 JLR Interactive 咨询公司的负责人。JLR Interactive 咨询公司为创业公司以及大型企业提供专业服务，帮助他们将商业概念转化成可持续、可扩展的线上解决方案。

自 20 世纪 90 年代早期起，她制作了许多创新型原型和产品，并通过磁盘、移动设备、Web 和交互电视等方式分享。她曾经供职于一流的数字化设计公司，如 Huge、Razorfish 和 Schematic（现在叫 Possible）。她在这些公司拥有多年工作经验，其间领导了多个用户体验项目，客户包括 ABC、AOL、Dish 网络、GE、iVillage、Oprah.com 以及联合银行。

她曾经在多所大学开设用户体验设计方面的课程或发表演讲，包括帕萨迪娜艺术中心、纽约大学、皇家艺术学院、加利福尼亚大学洛杉矶分校培训部，以及目前的南加州大学。她在全世界的多个设计和创新会议上发言，举办公开研讨会和内部培训。

你可以访问 Jaime 的个人网站 jaimelevy.com，也可以在 Twitter 上通过 @jaimelevy 联系到她。

封面动物

本书封面上的动物是黑背豺（又称黑背胡狼）。这种豺原产于非洲，主要分布在两大区域：非洲最南端，包括南非、纳米比亚、博茨瓦纳和津巴布韦；非洲东海岸，包括肯尼亚、索马里、吉布提和埃塞俄比亚。

黑背豺是一种非常古老的犬种，和侧纹豺是近亲；最早的犬科动物化石可追溯至距今 3800 万年至 5600 万年前。黑背豺外形似狐狸，全身毛略泛红，黑色的毛从双肩一直延伸至尾巴。

黑背豺的食物来源广泛：中小型动物、植物以及人类废弃物。黑背豺终身只有一个配偶，年轻成员有时候会为抚养幼崽留在族群中，所以这个物种的存活率相对较高。交配季从 5 月末持续到 8 月，怀孕期持续 60 天，幼崽出生于 7 月至 10 月。猎物数量往往也在这时候达到顶峰，如夏季的非洲沼鼠和四线草鼠，以及冬季有蹄类动物的幼崽。

由其饮食习惯可见，黑背豺适应能力特别强，可在多种环境下生存。因为肾脏对脱水耐受，这种豺甚至可以生活在沙漠地带。无论其住在哪里，都有强烈的领地意识，会使用气味和各种声音向周围宣告自己的存在。

封面图片来自 Wood 的 *Animate Creation* 一书。

延 展 阅 读



超级畅销书《设计师要懂心理学》姊妹篇
国际知名设计心理学家 Weinschenk 全新力作
用讲故事的手法生动呈现 100 个设计案例
用户体验设计师 / 交互设计师 / 产品经理必读经典

书号：978-7-115-42784-7
定价：59.00 元



国际知名设计心理学家 Weinschenk 重磅力作

腾讯用户研究与体验设计部推荐

畅销欧美、日本，首屈一指的设计师必读经典

书号：978-7-115-31308-9
定价：49.00 元



国际知名交互式设计专家力作
赢得主流用户的内功心法
创意图文，字字箴言，读来令人手不释卷

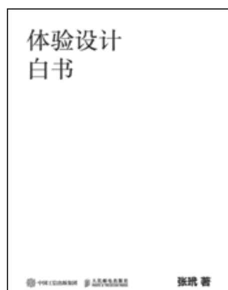
书号：978-7-115-24324-9
定价：35.00 元



全球热销超过 1 000 000 册
适用于各行业与文字打交道的人
有大师指导，人人都能成为设计师

书号：978-7-115-39598-6
定价：79.00 元

延 展 阅 读



从零了解体验设计，提升思辨能力以及设计能力，做出用户以及目标客户都满意的产品

书号：978-7-115-42709-0
定价：49.00 元



以用户为中心的产品设计示范书，展现以人为本的设计理念，并阐述交互设计之道

书号：978-7-115-41823-4
定价：49.00 元



菜鸟的平面设计入门书

涵盖网络媒体与平面媒体

无艺术背景，零设计经验，也能设计出好作品！

书号：978-7-115-42917-9
定价：89.00 元



和本书一起进入 BAD UI 的世界

从失败中寻求成功的设计

书号：978-7-115-42805-9
定价：79.00 元

延 展 阅 读



内容充实，循序渐进，设计入门不二之选
动手完成 18 个设计任务，学习过程不枯燥
满载各种设计技巧，专业设计师也有用

书号：978-7-115-41989-7
定价：59.00 元



为什么那些在高中时代默默无闻的孩子，最后却成为了世界上最重要的人物？创业怎样才能成功？理解技术的人与不理解技术的人之间是不是存在一条鸿沟？跟随硅谷创业之父，走进黑客的世界寻找答案吧！

书号：978-7-115-24949-4
定价：49.00 元



全彩印刷，展示图片优化、HTML 标记和样式优化等打造高性能网站、提升用户体验的必备知识

书号：978-7-115-43413-5
定价：49.00 元



Facebook 产品设计总监分享如何将设计思维融入企业管理和创新，用设计能力领导未来

书号：978-7-115-37656-5
定价：39.00 元

O'REILLY®

"这本迟到的手册，就是你在精益创业与精益用户体验方面翘首以盼的那本书。"

——Jason McCabe Calacanis

Uber等公司天使投资人

"1993年以来，我一次又一次被Jaime亮眼的互联网产品震惊！快来读一读她引人入胜的故事，学一学她最易上手的课程，你也可以像她一样！"

——Mark Frauenfelder

Boing Boing网站创始人

*Make*杂志编辑

"早在UX一词诞生之前，Jaime就在用户体验方面取得了骄人成就。本书将教你如何为客户提供独特的服务，以及如何为每位用户创造价值。"

——Douglas Rushkoff

传媒理论家、作家，

著有《当下的冲击》



Jaime Levy是拥有二十多年交互实践经验的用户体验策略专家。她的交互设计咨询公司JLR Interactive为创业公司以及思科、索尼等大型企业打造可持续的创新型互联网解决方案。Jaime热心于帮助世界各地的人们实践用户体验的创新方法，同时在南加利福尼亚大学兼任教授。

USER EXPERIENCE/DESIGN

封面设计：Ellie Volckhausen　**马冬燕**

图灵社区：iTuring.cn

热线：(010)51095186转600

分类建议　**计算机／交互设计**

人民邮电出版社网址：www.ptpress.com.cn

O'Reilly Media, Inc.授权人民邮电出版社出版



ISBN 978-7-115-43775-4

定价：59.00元

看完了

如果您对本书内容有疑问，可发邮件至 contact@turingbook.com，会有编辑或作译者协助答疑。也可访问图灵社区，参与本书讨论。

如果是有关电子书的建议或问题，请联系专用客服邮箱：ebook@turingbook.com。

在这可以找到我们：

微博 @图灵教育：好书、活动每日播报
微博 @图灵社区：电子书和好文章的消息
微博 @图灵新知：图灵教育的科普小组
微信 图灵访谈：ituring_interview，讲述码农精彩人生
微信 图灵教育：turingbooks